

POLITECNICO DI TORINO

**Corso di Laurea
Ingegneria della Produzione Industriale**

Tesi di Laurea

**L'importanza del audit interno ed esterno: le loro
differenze e complementarità**



Relatore

Professore Varetto Franco

Candidato

Anna GODINHO S278445

Ottobre 2021

1. Ringraziamenti

Prima di cominciare, vorrei esprimere i miei vivi ringraziamenti a tutti coloro che hanno fatto parte della mia vita quotidiana durante i miei due anni di laurea magistrale e più particolarmente durante i miei due tirocini che si sono rivelati essere molto interessanti e appaganti sia professionalmente che personalmente.

Anzitutto, esprimo la mia gratitudine al Signor OUSMANN, il mio tutore di stage nel primo anno di laurea magistrale, che mi ha calorosamente accolto nella sua squadra e coinvolto in tutti i suoi progetti. Nel corso dei cinque mesi, ho potuto beneficiare della sua esperienza professionale in diversi campi e delle sue competenze, qualità e numerosi consigli, mettendomi a proprio agio e mostrandomi continuamente la sua fiducia. Sono riuscita a realizzare tutti i miei compiti e missioni proponendo delle idee e sollevando a volte alcuni punti che chiedevano una riflessione supplementare o un miglioramento.

Ringrazio ugualmente la Signora KERRAOUCH, il mio tutore di stage nel secondo anno di laurea magistrale, per la sua accoglienza, i suoi consigli, la sua esperienza e le sue informazioni che hanno contribuito al mio sviluppo, all'acquisizione di nuove competenze e a completare la mia esperienza nel campo del audit.

Inoltre, vorrei ringraziare anche i miei collaboratori nelle squadre di controllo interno e di audit esterno che hanno fortemente contribuito alla mia integrazione nelle aziende e al mio sviluppo professionale aiutandomi nelle mie missioni e condividendo con me le loro esperienze rispettive.

Poi, desidero ringraziare l'IPAG Business School e il Politecnico di Torino che permettono agli studenti di confrontarsi concretamente con il mondo del lavoro includendo ogni anno un tirocinio.

Un ultimo ringraziamento al mio relatore il Signor VARETTO nonché alle persone che hanno riletto la mia tesi finale.

2. Sommario

1.	<i>Ringraziamenti</i>	1
2.	<i>Sommario</i>	2
3.	<i>Introduzione</i>	4
4.	<i>Il concetto di audit</i>	6
4.1.	L'audit	6
4.1.1.	Definizione generale.....	6
4.1.2.	Il caso Enron	7
4.1.3.	Evoluzione delle normative	10
4.2.	I tre tipi di controllo delle aziende	11
4.2.1.	Audit interno	11
4.2.2.	Controllo interno	12
4.2.3.	Audit esterno	14
5.	<i>Descrizione delle società</i>	16
5.1.	Generali France	16
5.1.1.	Struttura giuridica, settore di attività e posizionamento	16
5.1.2.	Organizzazione e funzionamento.....	17
5.1.3.	La politica generale di Generali.....	19
5.1.4.	Valori aziendali	21
5.2.	Ferrua Ribes Audit	22
5.2.1.	Struttura giuridica, settore di attività e posizionamento	22
5.2.2.	Organizzazione e funzionamento.....	23
5.2.3.	La politica generale del gruppo	23
5.2.4.	Valori aziendali	24
6.	<i>Analisi delle esperienze</i>	25
6.1.	Le missioni	27
6.1.1.	Re performance dei controlli <i>parapheur</i>	27
6.1.2.	Legge PACTE	29
6.1.3.	Controllo delle entità legali	31
6.1.4.	Controllo dei cicli di attività	34
6.1.5.	Analisi del margine e della tesoreria	36
6.1.6.	Verificazioni specifiche e rapporto finale.....	39
6.2.	Le principali difficoltà incontrate, le proposte di miglioramento e i risultati conseguiti	41
6.2.1.	La numerosità dei dati e delle informazioni.....	41
6.2.2.	I controlli ripetitivi	45
6.2.3.	La metodologia di lavoro	48
6.2.4.	Il telelavoro	51
6.2.5.	Il management.....	54
6.2.6.	La reticenza esterna	57

7. Le differenze, similarità e complementarità tra gli audit interno ed esterno..	61
7.1. Le differenze	61
7.1.1. Al livello generale	61
7.1.2. Al livello della missione	64
7.2. Le similarità e la complementarità	69
7.2.1. Le similarità	69
7.2.2. La complementarità.....	72
7. Conclusione	76
8. Bibliografia	78
i. Sitografia	78
ii. Realizzazione personale.....	80
iii. Documenti interni aziendali.....	81
9. Allegato	82

3. Introduzione

Tra tutte le lezioni che ho avuto tra l'IPAG Business School e il Politecnico di Torino, sono quelle di finanza e più particolarmente quella di audit che mi sono piaciute il più. Quindi, ho voluto conoscere concretamente il lavoro di revisore integrando un reparto di audit sia in una società di revisione contabile come auditor esterno ed in una grande azienda come auditor interno. C'erano due ragioni ben definite che mi hanno portato a sperimentare questi due lavori. La prima ragione era di scoprire l'ambiente di lavoro in un'azienda multinazionale e quello in una società a taglia umana. La seconda ragione era di avere una visione globale della revisione contabile scoprendo le specificità del audit interno e quelle del audit esterno.

Come avevo due tirocini a fare durante la laurea magistrale, ho deciso di fare uno stage in un dominio e il secondo nell'altro. Nel primo anno della laurea magistrale, ho avuto l'opportunità e la possibilità di svolgere il mio tirocinio nella società Generali, a Parigi, al posto di controllore interno nel ramo vita durante quattro mesi. Nel secondo anno, ho svolto il mio stage come auditor esterno nell'azienda di revisione contabile Ferrua Ribes Audit, a Nizza, durante sei mesi.

I miei due tirocini erano, quindi, totalmente diversi tanto al livello delle missioni che dal ritmo di lavoro oppure della dimensione delle organizzazioni. Infatti, Generali è una azienda di dimensione internazionale creata da una centinaia di anni e operando solo nel settore assicurativo mentre Ferrua Ribes è una piccola società di revisione contabile del sud della Francia creata da una ventina di anni e operando in diversi settori di attività. Inoltre, il ritmo di lavoro era anche differente perché la squadra di controllore interno a Generali era costituita da più persone che quella a Ferrua Ribes per più o meno lo stesso carico di lavoro. Pertanto, il ritmo era più intenso nella società di revisione esterna e le giornate di lavoro erano, quindi, più lunghe.

Per quanto riguarda le missioni, verremo più in dettaglio in tutta la relazione in quale senso sono state diverse. Invece, nonostante le differenze nelle missioni che ho svolto nei miei due stage, mi sono stata confrontata allo stesso tipo di difficoltà. Infatti, primo esiste una metodologia specifica al audit che è difficile da capire e di mettere in atto fin dall'inizio e senza esperienza. Secondo, per le due funzioni, c'è una grande numerosità di informazioni e di dati da conoscere e da trattare lo che è anche difficile da gestire e verificare all'inizio.

La terza difficoltà alla quale mi sono stata confrontata è stata la reticenza delle persone che dovevamo controllare. Infatti, sia in interno che in esterno, gli auditor non sono particolarmente apprezzati e le persone vedono i controlli come una perdita di tempo nel loro lavoro personale. Infine, parlerò di tre altre difficoltà incontrate, nei miei due tirocini, che sono la ripetizione dei controlli, il telelavoro ed il management.

Queste due esperienze sono state per me molto benefiche grazie alle varie missioni che mi sono state assegnate. Mi sono integrata molto bene in entrambe le squadre sia personalmente che professionalmente lo che mi ha permesso di svilupparmi e di avere un ruolo completo nelle squadre. Pertanto, non ero solo vista come una tirocinante e ho potuto, oltre le mie missioni giornalieri, svolgere dei compiti più specifici nonché partecipare a delle riunioni importanti con i dirigenti di Generali oppure delle aziende da controllare.

Uno degli obiettivi della mia tesi è quello di spiegare i concetti del audit interno ed esterno presentando l'evento principale che ha condotto alla loro creazione e al loro sviluppo nel tempo. Inoltre, mi propongo di descrivere le due aziende in cui ho svolto i miei tirocini nonché i miei ruoli in ognuna e di analizzare e di confrontare le mie esperienze professionali in termini di organizzazione, delle mie missioni effettuate e delle difficoltà incontrate. Infine, l'obiettivo dell'ultima parte è quello di evidenziare le differenze, similarità e complementarità tra l'audit interno ed esterno.

La tesi è organizzata in quattro capitoli, il primo discute del concetto del audit con la sua definizione generale, le ragioni della sua creazione e la descrizione dei diversi tipi di audit. Il secondo tratta delle descrizioni delle società in cui ho svolto i miei due tirocini al livello della struttura giuridica, del settore di attività, dell'organizzazione e il suo funzionamento ma anche della politica generale del gruppo e dei valori aziendali. Il terzo capitolo si occupa dell'analisi delle mie esperienze con la presentazione delle mie missioni, delle difficoltà incontrate e delle proposte di miglioramento che ho istituito sia dal punto di vista personale che nelle procedure delle aziende. Infine, l'ultimo capitolo riguarda le differenze, similarità e complementarità tra le due funzioni di revisore interno ed esterno al livello generale e al livello delle missioni.

4. Il concetto di audit

4.1. L'audit

4.1.1. Definizione generale

L'audit o la revisione contabile è una valutazione professionale effettuata da una persona competente e indipendente che permette di elaborare un giudizio rispetto alle norme nazionali o internazionali sullo stato finanziario, il controllo interno, l'organizzazione, le procedure o qualsiasi operazione di un'organizzazione.

Si tratta quindi di un'operazione di valutazione, verifica o controllo, raggruppata sotto il termine audit a causa dei requisiti normativi o *standard*. In effetti, questi requisiti impongono, tra altri, che queste operazioni corrispondano a delle procedure scritte con dei responsabili identificati. L'audit può anche essere utilizzato come uno strumento di miglioramento continuo, poiché permette di valutare la situazione esistente in un'azienda per identificare i punti e le procedure deboli o non conformi (a seconda degli standard di audit). Questa constatazione deve essere obbligatoriamente formalizzata sotto forma di un rapporto scritto che evidenzia le azioni necessarie da intraprendere per correggere le anomalie e i malfunzionamenti individuati al fine di ridurre al minimo i rischi esistenti.



Figura 1: Schema del processo di audit

Lo schema definisce le sei parole chiave che definiscono l'audit. In effetti, l'auditor "pianifica" la sua missione di "controllo" delle "procedure" operative e del "management" delle squadre dell'azienda con dei "metodi" ben precisi per ridurre principalmente i "rischi" di frode.

Gli anglosassoni sono i primi ad avere utilizzato la parola "audit" all'inizio del XIII secolo per lottare contro i cattivi pagatori che dovevano dei soldi alle comunità. Nel corso dei secoli, il ruolo dei revisori è stato modificato dai diversi parlamenti successivi, fino all'inizio del XIX secolo, quando un Poor Law Act organizzò e definì l'intervento degli attuali revisori. In Francia, parliamo di audit per la prima volta, nell'anno 1762, la funzione del revisore dei conti era di vedere ed esaminare i conti che gli vengono restituiti.

Sebbene, la definizione generale del audit rimane quasi la stessa oggi, la missione e l'importanza del revisore ha molto cambiato lungo gli anni. Infatti, oggi, il revisore non serve più solo a controllare i cattivi pagatori per denunciarli ma serve ad accompagnare i dirigenti delle aziende a migliorare la loro gestione e incrementare il loro profitto.

I revisori realizzano principalmente i loro compiti in base alla norma ISO 19011, che tratta della tecnica di audit e delle competenze richieste al revisore. Per le loro revisioni, gli auditor esterni si basano su dei principi contabili nazionali o transnazionali e sui principi di controllo interno.

L'importanza del audit è stata incrementata nel tempo perché le aziende di oggi hanno un più gran fatturato dovuto all'aumentazione della popolazione mondiale e quindi dei potenziali clienti nonché all'aumentazione dei prezzi di vendita. La globalizzazione anche ha reso l'audit fondamentale perché le aziende si sono sviluppate all'internazionale sia per l'acquisto delle materie prime che per le vendite dei prodotti finiti. Di conseguenza, le aziende hanno dei flussi di cassa in tutto il mondo, il che può permettere di nascondere i loro profitti più facilmente utilizzando dei paradisi fiscali.

Dagli anni 80' all'inizio degli anni 2000, sono stati scoperti molti scandali finanziari come lo scandalo Koskotas, lo schema di Ponzi o ancora il caso Enron che hanno avuto delle conseguenze sia per i governamenti dei paesi interessati che per migliaia di persone che avevano investito i loro risparmi in queste società. Nelle prossime parti verremo come quegli scandali sono stati altamente istruttivi al fine di fornire un quadro migliore per gli investitori e gli audit.

4.1.2. Il caso Enron

Prima di parlare delle conseguenze degli scandali finanziari, vado a spiegare la truffa Enron che è probabilmente lo scandalo più famoso di tutti i tempi.

Enron era una società americana di produzione, trasporto e vendita di gas naturale creata nel 1985. Negli anni '90, con la deregolamentazione del mercato dell'energia, Enron iniziò a diversificare le sue attività e iniziò il brokeraggio per l'industria proponendo delle materie prime e dei prodotti derivati via internet. Oltre il brokeraggio, Enron forniva anche una copertura del rischio (garanzia del prezzo, indipendentemente dall'andamento dei prezzi). Quest'ultima attività era resa possibile grazie ai prodotti derivati e ha trasformato l'impresa inizialmente presente nel settore dell'industria a quello del commercio e, poi, delle attività puramente finanziarie.

Grazie alla sua strategia di diversificazione, nell'anno 2000, Enron era la settima azienda più grande degli Stati Uniti in termini di fatturato (101 miliardi di dollari) e la quindicesima azienda più grande del mondo. Veniva descritta dalla stampa e dagli analisti finanziari come un nuovo modello di business ed un esempio di strategia innovativa, precursore di un nuovo modello di impresa. Il suo valore in borsa continuava sempre a crescere anno dopo anno (90% in un anno in 2000).

Sebbene il trading sul gas fosse criticato perché poteva aggiungere volatilità al prezzo del gas, l'attività di Enron non era illegale e poteva essere utile all'economia fornendo una copertura contro il rischio agli acquirenti e venditori di gas e aggiungendo liquidità al mercato. Ma la strategia di diversificazione di Enron si è rivelata un fallimento, che la società ha nascosto attraverso delle tecniche contabili fraudolente durante diversi anni.

I capi di Enron hanno frodato in due modi principali:

- La società ha gonfiato artificialmente i suoi profitti nascondendo i suoi deficit utilizzando una moltitudine di società di comodo e falsificando i suoi conti. L'obiettivo era, né più né meno, di gonfiare il valore del mercato azionario.
- Enron ha anche approfittato della deregolamentazione dell'energia in California, sfruttando ogni difetto e non esitando a ricorrere a delle chiusure intempestive di elettricità, al fine di aumentare il prezzo del KW/h.

Infine, nel 2000-2001, lo scoppio della bolla internet (una bolla speculativa che influenza i titoli tecnologici) ha portato a un forte calo delle azioni Enron. Poiché queste azioni erano utilizzate come garanzia per numerosi accordi finanziari tra Enron e le banche, queste ultime hanno chiesto il rimborso dei prestiti nascosti, che quindi sono stati ricomparsi nel bilancio di Enron. Lo scoppio della bolla ha quindi portato l'azienda alla bancarotta.

Nell'anno 2001, la società ha cercato di influenzare il suo rating del debito a lungo termine, ma questa strategia non ha avuto successo. Il 31 ottobre, il regolatore della borsa americana ha aperto un'inchiesta sull'azienda e il 2 dicembre seguente Enron è fallita, il prezzo dell'azione è sceso a 1 dollaro. Pertanto, in un anno, il suo valore di mercato è stato diviso per 350 come possiamo vedere nello schema successivo (Figura 2).

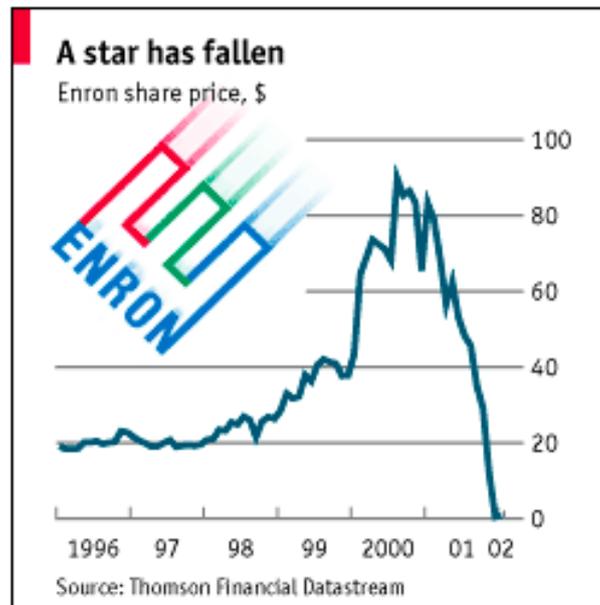


Figura 2: A star has fallen, Enron share price \$

Il diagramma mostra il valore delle azioni Enron alla borsa di New York da 1996 a fine 2001 quando lo scandalo è stato scoppiato. Possiamo ben vedere che la strategia di diversificazione, o piuttosto le malversazioni finanziarie, implementate dai dirigenti hanno permesso all'azienda di aumentare notevolmente il valore delle azioni ma invece che il giorno in cui tutto è stato scoperto il valore è sceso improvvisamente fino al valore 0.

Enron è il più grande scandalo degli ultimi venti anni perché questa truffa ha causato dei danni a molti americani e ha avuto un impatto nazionale e internazionale senza precedenti. In effetti, il caso Enron è il simbolo degli effetti della deregolamentazione incontrollata e degli eccessi che il mercato può generare.

Gli impatti i più notevoli sono:

- Il fallimento di una delle maggiori aziende degli Stati Uniti che il mondo vedeva come un'impresa solida dal punto di vista finanziario e, quindi, che nessun immaginava andare in bancarotta.

- L'arresto e il processo dei due capi dell'azienda, Kenneth Lay e Jeffrey Skilling, cui sono stati condannati rispettivamente per 6 capi d'accusa, tra cui frode e cospirazione, e per 9 capi d'accusa ed è stato condannato a scontare 24 anni, ridotti a 14 anni nel 2013.

- Dal punto sociale, 20 000 americani hanno perso il loro lavoro e migliaia di loro hanno perso il loro fondo di pensione, a causa delle centinaia di milioni di dollari che sono andati in fumo.

- Al livello internazionale, tre ex banchieri britannici della banca Nat West di Greenwich, accusati dalla giustizia degli Stati Uniti di operazioni fraudolente legate all'affare Enron, sono stati estradati dal loro paese il 13 luglio 2006. Un quarto banchiere si è suicidato.

-Infine, dal punto di vista contabile, il caso Enron ha messo in evidenza i difetti dei principi contabili, l'eccessiva sovrapposizione di alcune professioni (revisione e consulenza), l'inadeguatezza della *corporate governance* e, più in generale, i metodi di regolamentazione. Inoltre, la società di revisione Arthur Andersen che faceva parte dei leader mondiale in audit e lavorava sui conti di Enron è andata in bancarotta nello stesso momento che l'azienda.

4.1.3. Evoluzione delle normative

Enron e gli altri scandali finanziari hanno evidenziato la necessità di aumentare la vigilanza finanziaria delle organizzazioni di cambiare i metodi di controllo sia interno ed esterno alle aziende.

Dopo che gli scandali sono stati scoppiati e le sentenze sono state pronunciate in tribunale, delle nuove leggi e regole contabili nazionali e/o internazionali per controllare meglio i dirigenti e i revisori sono state introdotte. L'obiettivo principale di queste leggi era di garantire una migliore trasparenza dei conti, lo che viene permesso dai revisori durante la loro missione annuale.

Sono gli Stati Uniti i primi che hanno reagito dopo gli scandali finanziari avvenuto all'inizio degli anni 2000 promulgando la legge Sarbanes Oxley in luglio 2002. Quest'ultima stabilisce fortemente la produzione di documenti contabili e finanziari con delle norme severe che mirano ad aumentare la responsabilità del revisore dei conti. Le pene possibili per la falsificazione dei bilanci possono raggiungere i 20 anni di prigione.

La promulgazione di questa legge è stata accompagnata dalla creazione di un'agenzia di regolamentazione indipendente, il *Public Company Accounting Oversight Board*, o PCAOB. Tra altri compiti, il PCAOB è responsabile della supervisione delle revisioni contabili.

Alcuni nuovi obblighi sono stati creati come:

- la proibizione per una società di revisione di combinare dei servizi di consulenza e di revisione dei conti per lo stesso cliente,
- l'obbligo per i CEO (*Chief Executive Officer*) e i CFO (*Chief Financial Officer*) di firmare i conti e le relazioni finanziarie
- la supervisione dei prestiti concessi dall'azienda ai suoi dirigenti.

Questa legge extra-territoriale riguarda tutte le società statunitensi nonché quelle straniere quotate alla Borsa di New York.

Al livello internazionale, c'è stato anche una modificazione delle normative internazionali con la promulgazione delle norme IFRS (*International Financial Reporting Standards*) nel 2005 che hanno sostituito le norme IAS (*International Accounting Standards*) che esistevano da 1973. Le società quotate e i grandi gruppi internazionali sono obbligati a rispettare quegli *standard* quando presentano i loro conti consolidati. Ci sono più di cento paesi che applicano questa norma che garantisce:

- una maggiore trasparenza nell'analisi della situazione economica e finanziaria della società;
- di ottenere una comparabilità e una visibilità molto più efficace dei conti;
- di facilitare la concorrenza e la circolazione dei diversi capitali;
- di essere più reattivi all'internazionalizzazione del commercio;
- di progettare un sistema unico di norme contabili di alta qualità.

4.2. I tre tipi di controllo delle aziende

4.2.1. Audit interno

L'audit interno è un'attività indipendente e obiettiva che fornisce garanzie a un'organizzazione sul grado di controllo delle sue operazioni, consiglia i potenziali miglioramenti e contribuisce alla creazione di valore aggiunto. L'audit interno è un meccanismo interno all'azienda, attuato su richiesta della direzione dell'entità stessa. Generalmente, la squadra di audit interno è collegata alla direzione generale.

Le perturbazioni economiche e gli scandali finanziari hanno cambiato il campo di applicazione delle attività del revisore interno. In effetti, i dipartimenti di audit hanno ampliato il loro campo d'azione e stanno guardando più da vicino i problemi di controllo interno e di frode. Oggi, le missioni vanno oltre il semplice controllo interno finanziario e si estendono alla gestione dei rischi operativi, compresi quelli legati ai sistemi informativi, che sono diventati più complessi negli ultimi anni, ma anche i rischi legati alle questioni di governance. Gli audit informatici permettono di studiare l'affidabilità dei software di gestione e verificare la conformità delle impostazioni per garantire l'adeguatezza degli strumenti, l'interpretazione dei dati e l'efficacia delle procedure di backup e protezione dei dati.

Per raggiungere i suoi obiettivi, il revisore interno deve avere una visione globale dell'azienda e di tutte le sue attività. Al fine di raccogliere tutte le informazioni di cui ha bisogno, il revisore utilizza diversi strumenti di analisi, organizza delle interviste o riunioni con le squadre interessate, programma dei periodi di osservazione delle operazioni, realizza dei test, ecc.

In breve, la sua missione consiste più specificamente nel garantire:

- la conformità delle attività dell'azienda alle leggi e ai regolamenti;
- il rispetto degli obiettivi determinati dalla direzione dell'azienda;
- il buon funzionamento dei processi interni dell'azienda, in particolare quelli destinati a salvaguardare i suoi beni
- l'affidabilità delle informazioni finanziarie (reporting) che salgono fino ai vertici dell'azienda.

All'interno di Generali, esiste una squadra di audit interno del Gruppo Generali con sede in Trieste, in Italia, e una squadra di audit interno in ogni paese in cui la compagnia di assicurazione in cui l'azienda ha sviluppato la sua attività.

4.2.2. Controllo interno

Il controllo interno è un processo progettato dal consiglio di amministrazione, dalla direzione e dai dipendenti di un'organizzazione per fornire una ragionevole garanzia riguardo al raggiungimento degli obiettivi operativi, di reporting e di conformità. Il controllo interno mira anche a garantire che le procedure interne, le leggi e i regolamenti siano ben seguiti.

Il controllo interno, analogamente all'audit interno, è un meccanismo interno all'azienda che può presentarsi in due modi: sia come un servizio a sé stante che controlla i processi di tutte le attività dell'azienda sia il manager di ogni funzione aziendale può sistemare dei controlli del

lavoro della sua squadra. In questo secondo caso, il controllo interno non è, quindi, né un'attività separata né un dipartimento specifico all'interno dell'organizzazione.

L'organizzazione del controllo interno è decisa secondo la dimensione dell'azienda. Nelle piccole o medie aziende, è più semplice e costa molto meno che ogni funzione effettua degli autocontrolli dei suoi lavori e processi. Nelle grandi aziende, come Generali, come i rischi e i budget destinato al controllo sono più importanti, esistono dei servizi propri di controllo interno oltre l'audit interno.

Il revisore interno agisce come la seconda linea di difesa, dopo i controlli effettuati dal personale operativo, effettuando dei controlli sul lavoro degli operativi. Il revisore interno agisce quindi come un "business partner" aiutando a raggiungere gli obiettivi operativi attraverso il controllo dei processi. L'audit interno agisce come la terza linea di difesa basandosi sul lavoro del controllo interno per effettuare i suoi controlli e produrre i suoi rapporti di conformità e di miglioramento dei processi.

Nel settore assicurativo, le normative che regolano la funzione di controllo interno si sono evolute nel tempo. In Francia, da 2006, un decreto impone alle compagnie di assicurazione di attuare un sistema di controllo interno permanente per garantire le attività della compagnia e controllare i rischi operativi. Di conseguenza, da quel momento, Generali Francia è stato obbligato ad avere un controllo interno in più del audit interno.

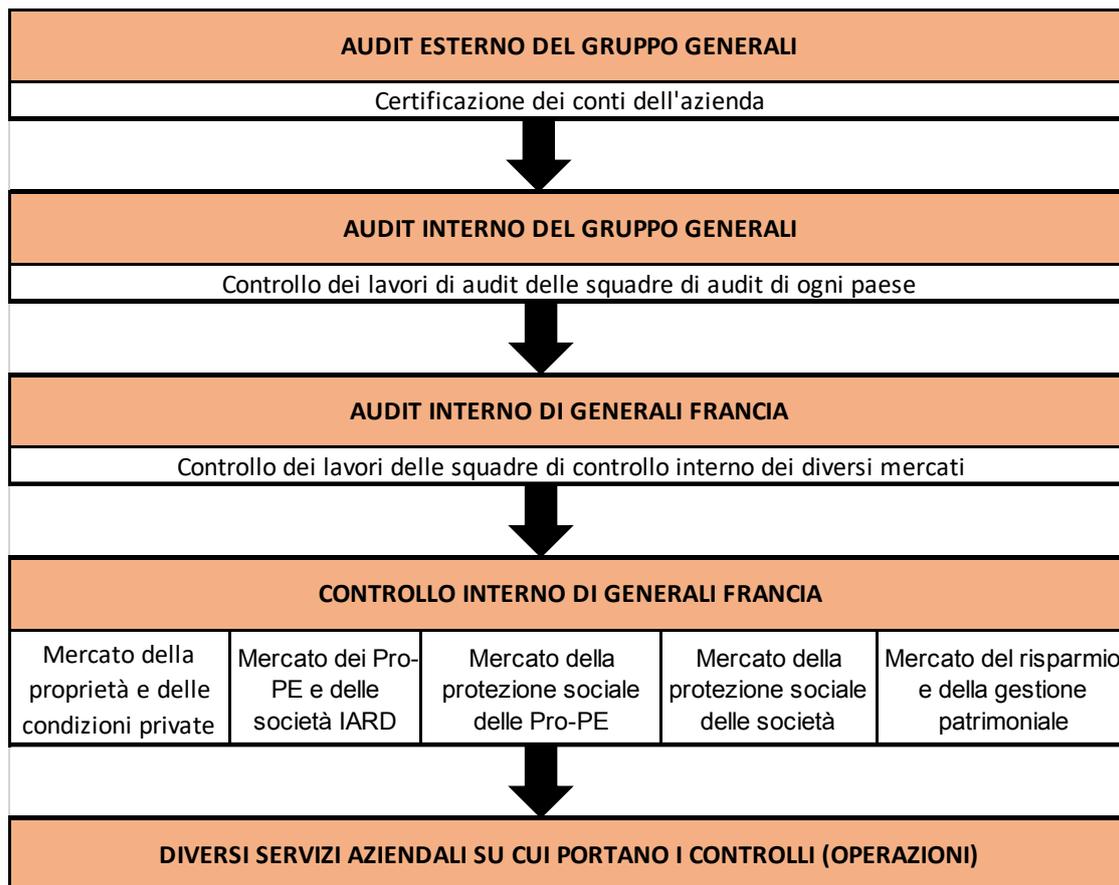


Figura 3: Schema dell'organizzazione del controllo aziendale nel Gruppo Generali

Lo schema mostra l'organizzazione del controllo globale dalle squadre operative fino all'audit esterno di un grande gruppo mondiale con l'esempio di Generali. L'audit esterno realizza le sue missioni di controllo sull'intero gruppo per certificare i conti consolidati dell'azienda. Dopo, esiste un audit interno del Gruppo che lavora in diretto di un lato con le squadre di audit di ogni paese per realizzare i rapporti globali con le loro conclusioni nazionali e dell'altro lato con l'audit esterno per facilitare la sua missione. Infine, in alcuni paesi come in Francia esistono delle squadre di controllo interno che realizzano dei controlli sugli operatori.

4.2.3. Audit esterno

Ogni organizzazione è tenuta a fare un rapporto annuale dettagliato sulle sue risorse e attività. Per fare questo, l'azienda deve stabilire dei processi contabili e dei sistemi di controllo che riflettano la natura e i risultati delle sue operazioni. Inoltre, la direzione di un'azienda ha l'obbligo di fornire le informazioni finanziarie alle varie parti interessate, compresi i membri del consiglio di amministrazione e gli investitori esterni (azionisti, finanziatori). Queste informazioni sono trasmesse sotto forma di un rapporto scritto dal revisore esterno dopo la revisione annuale dei conti.

L'audit esterno è un meccanismo a posteriori eseguito da una parte esterna all'azienda. Prima la revisione dei conti, l'impresa o il contabile deve fornire i libri contabili, il sistema finanziario, il bilancio e tutti gli altri documenti necessari alla realizzazione della missione di revisione. Basandosi sulla lettura di tutti i documenti e indicatori aziendali, il revisore esterno fa un'analisi e dei controlli al fine di stabilire una "fotografia" oggettiva dell'azienda. Il revisore analizza anche l'evoluzione dell'attività dell'organizzazione su un periodo di tre anni in generale per controllare la redditività e l'evoluzione economica dell'azienda nel tempo.

Esistono quattro situazioni diversi in cui le aziende prendono un auditor esterno:

- Ci sono delle aziende, come quelle del CAC 40, in cui l'audit esterno deve essere fatto ogni anno per controllare i conti.
- Se un'azienda vuole raccogliere dei fondi da investitori o chiedere un prestito importante a una o più banche deve realizzare un audit esterno perché permette portare credito a investitori, banchieri o partner.
- Per vendere un'azienda più velocemente e meglio, è anche preferibile realizzare un audit esterno prima per dare tutte le chiavi all'acquirente. Alla fine dell'audit, il consulente può procedere a una valutazione equa del prezzo di vendita dell'azienda e può individuare i punti deboli da correggere per aumentare il valore dell'azienda.
- Infine, un audit può essere effettuato con l'obiettivo di migliorare le prestazioni finanziarie dell'azienda. Durante l'audit finanziario o operativo, il revisore può rilevare, nella sua analisi, dei punti deboli e sviluppare delle raccomandazioni per correggerle.

Per quanto riguarda l'obbligazione delle aziende a nominare un revisore dei conti, le normative sono diverse da un paese all'altro. Tutte le società per azioni devono avere un revisore esterno. Poi, per tutti gli altri tipi di impresa, esistono tre soglie critiche fissate da legislazioni nazionali o internazionali. Se almeno due dei tre soglie sono superate, l'azienda deve nominare un revisore. In Europa, la legislazione ha definito le soglie seguenti: avere più di quattro milioni di euro per l'attivo, più di otto milioni di euro per i ricavi e più di 50 dipendenti.

In Francia, fino a maggio 2019, le soglie erano molto più severe che quelle europee. In effetti, tutte le aziende che superavano due dei tre sogli seguenti dovevano avere un revisore: più di un milione di euro per l'attivo, più di due milioni di euro per i ricavi e più di 20 dipendenti. In 2019, la Francia ha deciso di aumentare le tre soglie per adeguarsi al modello europeo.

L'Italia possiede una normativa nazionale con delle soglie diverse da quelle di Europa e di Francia. La legislazione è stata modificata più volte tra 2019 e 2020 e l'ultima versione prevede

la nomina del revisore quando solo di uno di questi limiti è superato: 4 milioni tanto per i ricavi tanto per l'attivo e 20 dipendenti. In Italia, la normativa dell'obbligazione di nominare un revisore è quindi molto più severa che in Europa o in Francia.

5. Descrizione delle società

5.1. Generali France

5.1.1. Struttura giuridica, settore di attività e posizionamento

Generali è una compagnia assicurativa italiana, fondata da Joseph Lazarus Morpurgo nel 1831 a Trieste. La compagnia assicurativa è una società per azioni quotata alla Borsa Italiana.

Generali si è stabilito in Francia nel 1832 sotto forma di filiale. È stato il primo insediamento straniero per la compagnia di assicurazioni italiana. Dopo varie acquisizioni di società in Francia, la filiale francese ha creato nel 2006 una società unica chiamata Generali France.

Generali France ha sviluppato le sue attività in tutti i rami assicurativi sia per gli effetti personali (assicurazione auto, casa, barca da diporto...), che per le famiglie (protezione legale, assicurazione sanitaria, assicurazioni per gli animali domestici...) oppure per il risparmio e gli investimenti (fondo pensione e assicurazione sulla vita). Le varie offerte sono adattate per soddisfare le esigenze dei privati, professionisti e aziende.

Il Gruppo Generali ha una posizione forte sul mercato delle assicurazioni sulla vita e Generali France si posiziona come primo assicuratore sul mercato del risparmio su Internet. Il fatturato di Generali France è di 13,3 miliardi di euro nel 2019.

Oggi il Gruppo Generali è la terza compagnia assicurativa al mondo, dietro Allianz e Axa, e si colloca tra le 50 maggiori aziende al mondo, secondo la classifica Forbes. Con 72 000 dipendenti al servizio di 61 milioni di clienti in 50 paesi, il Gruppo è uno dei leader nei mercati dell'Europa occidentale e occupa una posizione crescente nell'Europa centrale e orientale e in Asia.

Sul grafico sottostante (Figura 4), possiamo vedere la distribuzione del Gross Written Premium (GWP) del Gruppo Generali nel 2019. In termini semplici, il GWP è un indicatore del mondo assicurativo che qualifica l'importo di tutti i premi e contributi accumulati durante la vita di un contratto. Il grafico sottostante ci mostra quindi la distribuzione dell'attività dell'organizzazione in base alle diverse aree geografiche in cui l'azienda si è stabilita. Possiamo vedere che il

mercato italiano è il più importante per la compagnia assicurativa (35%), seguito dal mercato tedesco (20%) e dopo il francese (19%).

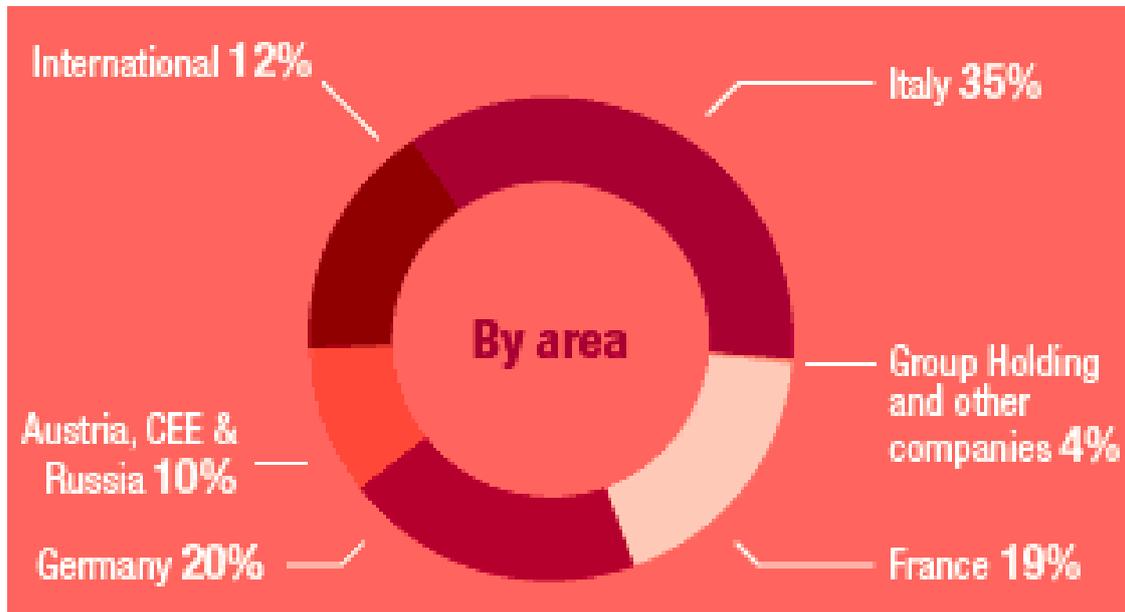


Figura 4: La distribuzione del Gross Written Premium di Generali nel mondo

Il grafico a torta rappresenta la ripartizione del Gross Written Premium del Gruppo Generali nel mondo. Si può vedere i principali paesi in cui si è stabilita la compagnia assicurativa: Italia, Francia e Germania, e poi le 3 principali aree: Austria, Russia e gli altri paesi della comunità europea. Questi paesi o aree rappresentano da soli l'84% del GWP del Gruppo.

5.1.2. Organizzazione e funzionamento

Il Gruppo Generali è composto dalla società madre Assicurazione Generali, in Italia, e da 400 filiali situate in tutti i continenti, come si può vedere sulla mappa qui sotto (Figura 5).



Figura 5: La presenza di Generali nel mondo

La mappa mostra l'insieme dei paesi nel mondo in cui Generali si è stabilita. L'azienda si è sviluppata in modi diversi a seconda della regione, del paese o della città. Si può vedere che nell'Europa occidentale, in Asia e in America del Sud, Generali ha implementato delle operazioni assicurative. In alcuni paesi come gli Stati Uniti, il Cile, la Colombia, l'Africa del Sud, la compagnia assicurativa ha sviluppato le funzioni di *Global Business Lines* o *Asset & Wealth Management*. Infine, in UK, Dubai, Hong Kong e US, Generali ha delle *branches*.

Un *Group Management Committee*, composto da tredici persone, è responsabile della definizione delle priorità strategiche dell'intero gruppo. L'obiettivo di questo comitato è di migliorare l'allineamento tra le diverse *business unit* e di armonizzare i processi decisionali internazionali al fine di garantire una coesione dell'identità del Gruppo e del marchio in tutto il mondo.

Il Gruppo Generali definisce le principali strategie e obiettivi di tutte le filiali in quanto le normative internazionali prevedono che, in caso di violazione di una legge o di un regolamento da parte di una filiale, l'intero Gruppo sia sanzionato. Ad esempio, se una piccola filiale di Generali non rispetta i principi del GDPR (*General Data Protection Regulation*), l'importo delle sanzioni pecuniarie sarà pari al 4% del fatturato annuo mondiale del Gruppo Generali.

Tuttavia, le filiali sono libere di definire come implementare le strategie del Gruppo al fine di raggiungere gli obiettivi fissati dal Gruppo. Inoltre, a seconda delle leggi di ciascun paese, alcune strategie e misure sono adottate a livello nazionale nelle filiali.

Per quanto riguarda l'organizzazione di Generali France, dal lancio di un nuovo piano strategico denominato "*Excellence 2022*" in 2017, la filiale francese è organizzata in cinque mercati: il mercato della proprietà e delle condizioni private, il mercato dei Pro-PE e delle società IARD, il mercato della protezione sociale delle Pro-PE, il mercato della protezione sociale delle società e infine quello del risparmio e della gestione patrimoniale.

Ogni mercato è gestito da un membro del comitato esecutivo, possiede un obiettivo specifico e propone delle offerte adattate ai clienti. I mercati gestiscono quindi autonomamente i propri aspetti, sia in termini di prodotti offerti che in termini di rapporti con i partner e sviluppo commerciale.

L'obiettivo di questa nuova organizzazione è quello di sviluppare la rete di dipendenti e intermediari per aumentare i risultati dell'azienda. Questo canale di distribuzione rappresenta, infatti, il 10% del fatturato e contribuisce per l'8,5% dal profitto operativo di Generali France. Inoltre, grazie a questa nuova organizzazione la filiale spera di tornare ai primi tre mercati prioritari.

Come ho lavorato nel mercato del risparmio e della gestione patrimoniale, parlerò soltanto dell'organizzazione di questo mercato (cf. allegato 1). Hugues Aubry è il capo di questo mercato che è diviso in quattro rami: soluzioni assicurative, partnership di conto chiave, partnership CGPI e operazioni CNIR e *Delegate Management*.

Il servizio di controllo interno, di cui facevo parte, è dissociato dai quattro rami operativi. Questa indipendenza, tra le funzioni di controllo operativo ed interno, è importante per garantire una gestione prudente dell'attività e il controllo dei rischi.

5.1.3. La politica generale di Generali

Svilupperò questa parte sulla base del modello "I quattro aspetti della politica aziendale: Strategia, Struttura, Decisione e Identità" che possiamo vedere sul diagramma sottostante (Figura 6). Queste quattro sfaccettature sono leve interdipendenti che consentono l'attuazione della politica aziendale.

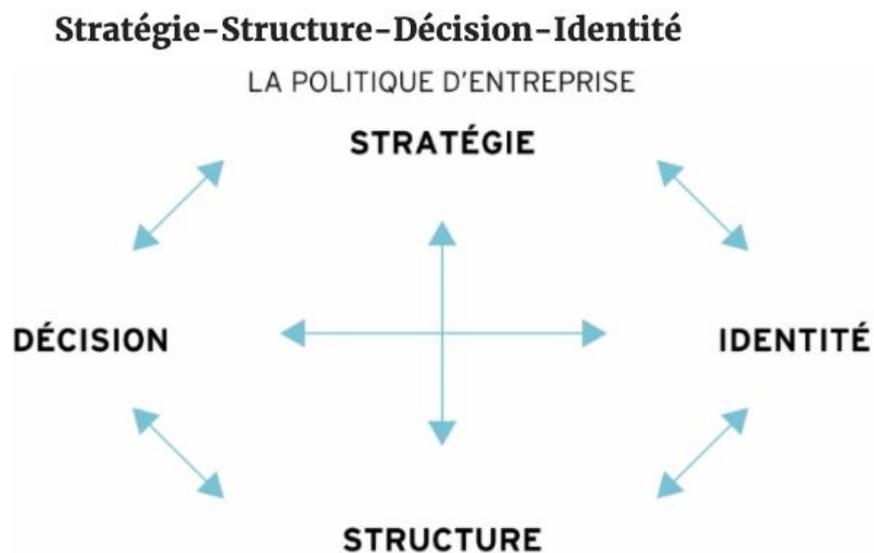


Figura 6: I quattro aspetti della politica aziendale

Lo schema rappresenta i quattro aspetti che permettono ai dirigenti di azienda di impostare e portare avanti la loro politica aziendale: la strategia, l'identità, la struttura e la decisione. Questi quattro leve sono interdipendenti della politica aziendale e di loro stessi.

Primo parliamo dall'aspetto strategico, Generali ha adottato una strategia di diversificazione e decentralizzazione. La compagnia di assicurazione offre infatti una gamma molto ampia e diversificata di prodotti e servizi al fine di soddisfare le esigenze di tutti i suoi clienti. In primo luogo, la nuova organizzazione di Generali, in cinque mercati, ha il vantaggio di decentrare le strategie e farli diventare più efficiente in ogni mercato.

Da un punto di vista competitivo, questa strategia è totalmente diversa da quella applicata dai suoi concorrenti. Infatti, il leader mondiale, Axa, ha scelto di implementare una strategia di centralizzazione riorganizzandosi per business e non per mercato come Generali.

In secondo luogo, Generali ha una struttura divisionale dovuta alla strategia di diversificazione. Questa struttura, già menzionata nella parte precedente, consente di avere in ogni mercato delle squadre di gestione, di offerta e di marketing specifiche alla sua propria attività. Secondo Jean Laurent Granier, Presidente e CEO di Generali France, l'obiettivo di questa strategia è di avere delle risorse conoscibili, tecnicamente esperte, il più vicino possibile al settore e riunite nello stesso mercato.

Per quanto riguarda l'aspetto decisionale, le linee guida sono definite dal Gruppo per armonizzare le strategie e le decisioni di ciascuna filiale. All'interno di Generali France, le decisioni sono prese in modo indipendente per ogni mercato dai propri attori.

Infine, l'identità di Generali si basa su una forte cultura aziendale basata sulla sua storia. Il Gruppo vuole mantenere uno spirito familiare come all'inizio continuando a svilupparsi. L'identità della compagnia assicurativa è stata costruita anche intorno alla sua gestione finanziaria, che è caratterizzata dalla sua solidità e stabilità. Queste due caratteristiche sono quelle che definiscono meglio l'azienda e sono molto apprezzate da tutti i dipendenti.

Tutti questi punti consentono a Generali di definire la sua propria politica generale in tre punti:

- essere partner dei propri clienti per tutta la vita ("*life-time partner*") offrendogli delle soluzioni innovative e personalizzate;
- cogliere le opportunità in tutti i mercati ad alto potenziale;
- essere il leader del mercato assicurativo europeo.

5.1.4. Valori aziendali

Il Gruppo Generali è impegnato a rispettare quattro valori che descrivono ciò che è veramente importante per l'azienda. I valori essendo definiti dal Gruppo, sono in inglese per essere capiti e applicati da tutte le filiali mondiali.

Deliver on the promise

La fiducia è alla base di qualsiasi rapporto all'interno dell'azienda sia tra i dipendenti che con i partner o i clienti. La compagnia assicurativa mira a migliorare la vita dei propri clienti ed è per questa ragione che si impegna con rigore e integrità nello sviluppo di relazioni a lungo termine con i propri partner.

Infatti, dall'inizio che sono arrivata nell'azienda, ho avuto una totale fiducia da parte del mio manager. Inoltre, durante un controllo, abbiamo verificato, tra altre cose, che il dovere dell'assicuratore di consigliare i propri clienti era ben rispettato da tutti i manager.

Value our people

Generali valorizza i propri *team*, incoraggia la diversità e investe nella formazione continua e nei risultati professionali creando un ambiente di lavoro basato sulla trasparenza, la coerenza

e il dialogo. Lo sviluppo professionale e personale dei dipendenti garantisce così il futuro dell'azienda.

Generali propone a molti tirocinanti un'offerta di lavoro al termine dei loro studi. All'interno del mio team, due persone fanno parte dell'azienda da più di 20 anni e hanno evoluto all'interno di diversi reparti.

Live the community

Poiché Generali è un gruppo globale, l'azienda ha creato una comunità per sviluppare delle relazioni forti, responsabili e sostenibili tra i diversi mercati in cui l'azienda opera. Generali vuole formare una sola azienda e non molte filiali indipendenti.

Sul portale home di Generali, possiamo vedere interviste e *podcast* di dipendenti di tutto il mondo che raccontano il loro percorso all'interno dell'azienda e il loro lavoro quotidiano.

Be open

L'azienda incoraggia la curiosità, l'apertura mentale e gli scambi per promuovere il progresso. La diversità dei profili reclutati porta l'azienda ad avere una visione delle diverse prospettive per continuare ad innovare e rimanere tra i leader.

All'interno della mia squadra, tutti abbiamo diversi background accademici e professionali, il che ci permette di avere competenze e modi di pensare complementari.

5.2. Ferrua Ribes Audit

5.2.1. Struttura giuridica, settore di attività e posizionamento

Ferrua Ribes Audit è una società a responsabilità limitata francese creata da due cugini Franck Ferrua e Christophe Ribes a Nizza 6 anni fa. La società è specializzata nel campo delle attività di contabilità e più specificamente del audit.

La società Ferrua Ribes Audit è una filiale del gruppo Ferrua Ribes che sostiene le aziende durante tutta la loro vita dallo sviluppo alle azioni quotidiane. Il gruppo è costituito da una quarantina di dipendenti e ha realizzato un fatturato di 3,43 milioni di euro in 2019. Per conseguenza, possiamo parlare di una società di revisione di dimensioni medie. Per quanto riguarda la società di audit, il suo fatturato è di 250 mila euro in 2019.

5.2.2. Organizzazione e funzionamento

E un'attività di famiglia gestita inizialmente da due fratelli e un cugino. Da alcuni anni, quattro nuovi associati sono arrivati nel Gruppo per contribuire al suo sviluppo. Oggi, l'azienda è stabilita a Nizza e a Mougins, una città a 30 chilometri di Nizza. Quattro associati lavorano a Mougins con le loro squadre e tre associati sono a Nizza dove ho svolto il mio tirocinio.

Ogni associato ha i suoi propri clienti, assume e gestisce le sue proprie squadre. Per quanto riguarda l'audit, c'è un'unica squadra costituita da tre o quattro collaboratori che lavora sia per un associato di Nizza ed un associato di Mougins. Quella squadra è costituita da una responsabile, due collaboratori e uno stagista secondo il periodo dell'anno.

L'audit lavora la metà del tempo allo scrivtorio e l'altra metà presso i clienti per essere in contatto diretto con loro e scambiare le informazioni necessarie alla missione di controllo più facilmente. Il lavoro è sempre effettuato in squadra da due a quattro persone secondo l'attività e il fatturato dell'organizzazione da controllare.

5.2.3. La politica generale del gruppo

La politica generale del gruppo è di accompagnare i diversi periodi che punteggiano la vita di un'azienda e del suo direttore, per permettergli di dedicarsi pienamente alla sua attività.

Per implementare questa politica, gli associati hanno sviluppato una gamma completa ed evolutiva di prodotti e servizi a valore aggiunto e mettono a disposizione dei clienti le sue competenze multiple per ottimizzare la loro gestione. Infatti, la società che all'inizio proponeva solo un servizio di contabilità ora offre dei servizi legali, sociali, informatici e di revisione contabile come si può vedere sul grafico sotto (Figura 7).

Questo sviluppo è stato possibile grazie ai nuovi associati perché ognuno ha fatto degli studi diversi e si è specializzato in un settore ben preciso come la strutturazione fiscale, beni immobili, la gestione del patrimonio, le assicurazioni delle persone.

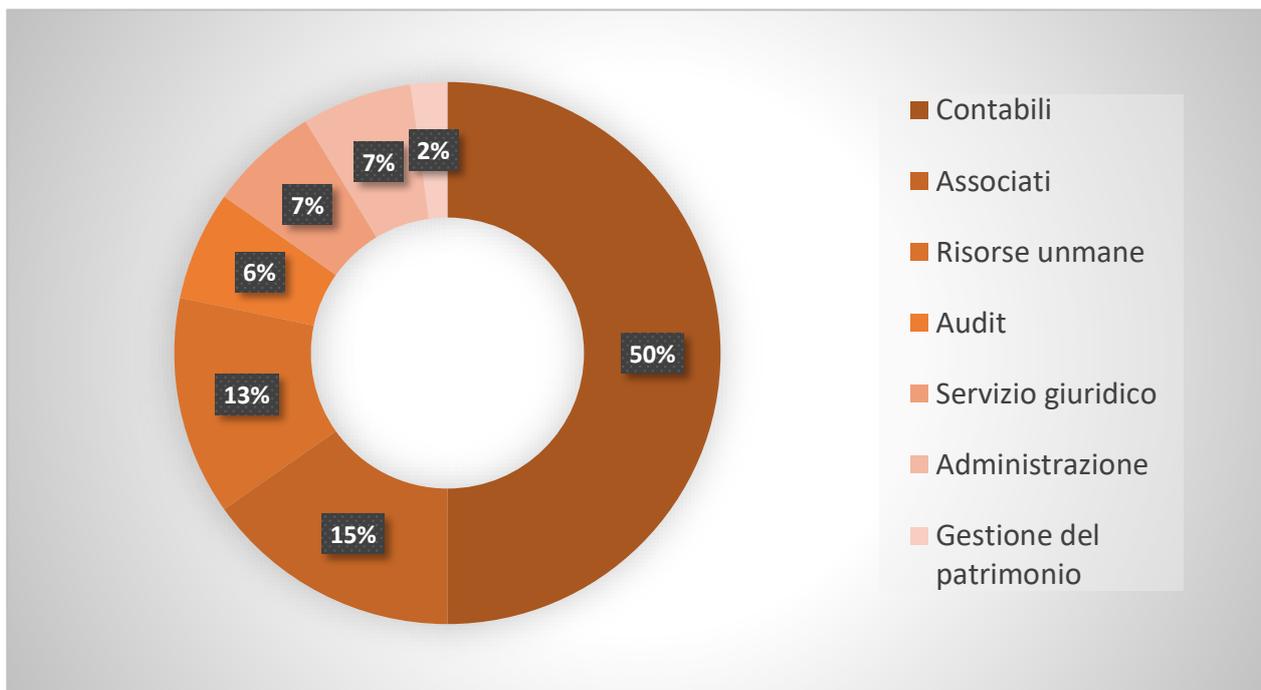


Figura 7: La ripartizione dei collaboratori nel Gruppo Ferrua Ribes

Il grafico a torta mostra la ripartizione dei lavori e dei collaboratori nel Gruppo Ferrua Ribes. Si può vedere che nell'azienda, ci sono principalmente dei contabili che rappresentano il 50% della totalità dei collaboratori. Poi, il servizio delle risorse umane rappresenta il 13% dei lavoratori e quello dell'audit il 6%.

5.2.4. Valori aziendali

Ferrua Ribes si vuole prima di tutto essere il partner dei clienti, essendo presenti al loro fianco per accompagnarli nella realizzazione dei loro progetti e nella gestione e sviluppo della loro azienda. Per questo motivo, il gruppo ha definito cinque valori che descrivono ciò che è veramente importante per l'azienda.

Prossimità

La società è culturalmente legata a una forte vicinanza con i suoi clienti cercando sistematicamente, come ho spiegato prima, di costruire servizi adattati e innovativi ai loro bisogni.

In audit, siamo sempre coinvolti da vicino con i clienti per capire le loro aspettative ed esigenze per offrirgli sempre la soluzione più adatta ai loro problemi.

Ascoltare

Ascoltare è il miglior modo per costruire la fiducia e stabilire una relazione umana positiva. In primo luogo, perché è una prova di interesse e in secondo luogo perché mostra l'intenzione di costruire una relazione, e non di dominare.

Questo valore è molto importante nel nostro impiego perché lavoriamo sempre con i clienti e il primo passo di ogni missione di revisione è quello di raccogliere tutte le informazioni sullo che si è successo nell'esercizio annuale.

Fiducia

Questo valore era già presente per il Gruppo Generali il che dimostra quanto sia importante per un'azienda e soprattutto per i collaboratori e i clienti.

Nel settore del audit è primordiale di avere la fiducia dei clienti perché devono renderci disponibili tutte le informazioni finanziarie e amministrative sull'organizzazione. Del nostro lato, dobbiamo anche avere fiducia nei nostri clienti per svolgere bene la nostra missione e per certificare i conti senza dubbi.

Competenza

La competenza è anche un valore fondamentale soprattutto nel campo della revisione contabile perché siamo in contatto diretto con i clienti. Dobbiamo quindi essere sicuri su tutti i punti di lavoro, escluso quelli veramente specifici, perché altrimenti perderemo la fiducia dei clienti.

Supporto

Questo valore raggiunge la politica generale della società di accompagnare i clienti in tutto la vita della loro azienda proponendo diversi servizi adattati ai loro propri bisogni. Lo scopo di questo valore è di soddisfare il più possibile tutti i clienti.

6. Analisi delle esperienze

Sebbene abbia fatto i miei due stage nel campo del controllo, le mie due esperienze professionali sono state totalmente diverse l'una dall'altra sia dal punto di vista dell'organizzazione del lavoro che del lavoro stesso.

Prima di tutto, la mia integrazione nelle due squadre non è stata la stessa a causa del telelavoro imposto da Generali durante il mio stage dell'anno scorso. Infatti, avevo iniziato a lavorare a casa per più di un mese, da sola, prima di incontrare fisicamente il resto della squadra. Nel mio stage di quest'anno, l'azienda ha scelto di privilegiare il lavoro in presenza quindi dall'inizio e durante tutto il mio tirocinio ho potuto lavorare, condividere e scambiare direttamente con i miei colleghi.

In secondo luogo, sia nell'audit esterno che nel controllo interno, lavoriamo sempre in squadra, ma ho scoperto che ci sono diversi modi di lavorare in squadra. A Generali, abbiamo sempre iniziato le nostre missioni condividendo le nostre idee e facendo i primi punti delle missioni tutti insieme. Dopo, facevamo i nostri controlli individualmente e, poi, mettevamo tutti i risultati insieme per fare il rapporto finale. A Ferrua Ribes, la manager redigeva i programmi di lavoro, definendo in anticipo il nome della persona che doveva svolgere ogni controllo. Era solo quando avevamo una difficoltà che mettevamo in comune i nostri risultati.

Infine, le missioni che ho dovuto svolgere durante i miei due stage erano molto diverse. A Generali, ho effettuato dei controlli volti a garantire che le leggi (legge PACTE, controllo delle entità legali) e il quadro normativo istituito da Generali fossero ben rispettati all'interno della compagnia. Ho effettuato altri controlli (Re performance dei controlli *parapheur*, controllo delle entità legali) volti a garantire la corretta applicazione delle procedure interne delle squadre di gestione. A Ferrua Ribes, le mie missioni crescevano di numero e di importanza man mano che lavoravo sulle aziende. All'inizio, ho effettuato solo dei controlli semplici che sono obbligatori per tutte le aziende, come il controllo della tesoreria, dei fornitori o dei clienti, poi ho lavorato su dei controlli più importanti come quelli sulle tasse e ho effettuato anche i controlli specifici alla fine delle missioni.

Ora vado a dettagliare specificamente alcune delle missioni che mi sono state affidate durante i miei due tirocini, che mi permetteranno di definire ed analizzare, poi, le difficoltà che ho incontrate, le proposte di miglioramento che ho fatte e i risultati ottenuti a livello personale o per l'azienda.

6.1. Le missioni

6.1.1. Re performance dei controlli *parapheur*

Il controllo della re performance *parapheur* è stato il mio primo controllo a Generali. Gli obiettivi principali di questa prima missione erano di capire i diversi passi di una missione, scoprire un primo software di gestione e familiarizzarmi con i dati dei contratti di assicurazione sulla vita e le azioni che i clienti possono eseguire su di essi.

Lo scopo del controllo è quello di verificare che i controlli a posteriori siano effettuati mensilmente dalle squadre di gestione secondo le procedure interne e che le raccomandazioni del controllo interno dell'anno scorso siano state prese in considerazione. All'inizio, dovevo solo fare un controllo in corso d'anno per convalidare la presa in considerazione delle raccomandazioni dell'anno passato prima di effettuare il vero controllo annuale previsto in novembre. A causa del ritardo durante l'isolamento, il programma di controllo annuale ha dovuto essere rivisto durante l'estate e il mio manager ha deciso di formalizzare completamente il mio audit e di cancellare quello previsto alla fine dell'anno.

A causa del telelavoro, il processo di controllo e la procedura da seguire mi sono stati spiegati al telefono da una dei miei colleghi che poi si è occupata anche del follow-up della mia missione rispondendo alle mie domande e indicandomi i passi successivi.

Ho iniziato questo controllo scoprendo le schede di autocontrollo di ogni squadra di gestione e i diversi fogli di procedura per tutti gli atti di gestione (riscatto, pagamento, beneficiario, ecc.). Poi, ho analizzato tutti i documenti per creare un file di controllo, per ogni atto di gestione, con tutti gli elementi di identificazione del contratto e i punti di controllo da controllare.

Dopo, ho effettuato dei controlli casuali per ogni squadra, per la maggior parte dei contratti, i controlli si sono rivelati soddisfacenti. Durante questa fase, ho scoperto un software di gestione e ho imparato molto sull'assicurazione vita in termini di vocabolario, di tassazione e di regolamenti finanziari francesi e internazionali (tracciabilità dei fondi, tassazione, eredità, ecc.).

Una volta i controlli completati, inizia la fase di analisi dei risultati ottenuti e di identificazione delle aree di miglioramento, con l'obiettivo di presentarli, in primo luogo, ai capi di reparto nella riunione mensile e, in secondo luogo, di trasmetterli alla Direzione.

Il mio manager mi ha quindi chiesto di riassumere tutto il mio controllo (obiettivo, scopo, risultati e aree di miglioramento) in solo due diapositive PowerPoint e di presentarlo alla riunione con i manager. Era la prima volta che dovevo fare un rapporto e, quindi, non sapevo realmente come iniziare però il mio manager non mi ha aiutato perché preferiva dare delle istruzioni generali all'inizio e lasciarmi libera di andare avanti e lavorare a modo mio. È solo dopo una prima bozza che il mio manager mi donava un feedback con le sue aspettative più complete e dettagliate in modo che potesse finalizzare il mio lavoro.

In seguito, io e il mio responsabile abbiamo pensato che sarebbe stato utile un incontro con ogni gruppo di gestione per comunicargli il lavoro svolto e avere il loro feedback direttamente sui punti di non conformità che avevo identificato e sui punti da migliorare nei file di controllo. Questi incontri sono stati molto apprezzati dalle squadre di gestione che hanno potuto condividere con noi il loro punto di vista tecnico e migliorare così la procedura.

Dopo il feedback dalle squadre sui casi di non conformità, l'ultima fase del controllo è stata la formalizzazione del audit con la stesura del rapporto finale, sotto forma di una presentazione PowerPoint, per la Direzione del mercato del risparmio. In questa relazione, ho presentato gli stessi punti menzionati sopra per la riunione con i capi di reparto, ma in modo più approfondito e con i risultati finali, cioè dopo gli scambi con le squadre.

Questo audit mi ha richiesto di adattarmi rapidamente e di essere molto autonomo a causa del telelavoro. Infatti, anche se Juliette, il mio manager e gli altri membri del team mi hanno sempre detto che erano lì se avevo qualche domanda, ho cercato molte informazioni nei documenti condivisi sul portale Generali o su Internet invece di chiedere ai miei colleghi. Questo non era perché avessi paura di fargli delle domande, ma piuttosto per non disturbarli continuamente, sapendo che ognuno stava lavorando sulle sue proprie missioni. Ho preferito provare a trovare le risposte da sola, il che mi ha anche aiutato a meglio memorizzare le informazioni. In seguito, ho proposto a Juliette dei *debriefing* telefonici per chiarire alcuni punti e per monitorare l'andamento dei miei controlli.

Ogni controllo richiedeva molto rigore e metodologia per poter andare avanti senza dover tornare indietro e controllare certi punti dei contratti che erano già stati controllati in precedenza. Anche se ero organizzata, la mia mancanza di esperienza mi ha portato, durante questa prima missione, a tornare più volte sul mio file perché la prima volta non avevo tutte le informazioni necessarie. Questi tentativi ed errori mi hanno permesso di andare avanti in modo

più efficiente nei controlli successivi, analizzando in anticipo tutti gli elementi necessari per il controllo (file, procedure, database).

Le difficoltà di questa prima missione (lavoro a distanza, inesperienza, istruzioni generali) mi hanno permesso di migliorare la mia metodologia di lavoro per essere più efficiente nelle missioni successive.

I risultati ottenuti da questa prima missione sono di aver realizzato l'intero audit e di aver scambiato con le squadre di gestione (lato tecnico) e con i capi di reparto (lato del management).

I miei risultati personali sono la soddisfazione di aver svolto questo primo audit principalmente da sola fino a quando il rapporto finale è stato formalizzato e inviato alla direzione, e di aver contribuito al miglioramento delle procedure proponendo delle aree di miglioramento.

6.1.2. Legge PACTE

La mia seconda missione era la verifica dell'attuazione della legge PACTE all'interno dell'azienda. La legge PACTE (piano d'azione per la crescita e la trasformazione delle imprese) è entrata in vigore il 23 maggio 2019 in Francia. La legge mira a dare alle aziende i mezzi per innovare, trasformare e creare dei posti di lavoro. Due articoli della legge si riferiscono alle compagnie di assicurazione e richiedono, tra le altre cose, che le organizzazioni rafforzino l'obbligo di fornire delle informazioni ai clienti, offrano un fondo impegnato per ogni prodotto (fondo verde, solidale o socialmente responsabile) e mettano in atto delle nuove regole e procedure per i trasferimenti PACTE o la ricerca dei beneficiari.

L'obiettivo di questa missione era quello di garantire la conformità delle nuove norme con l'attuazione di nuove procedure, un anno dopo l'attuazione della legge. Ho realizzato questo audit con Juliette e Karine e ci siamo date due mesi e mezzo per finirlo, tenendo conto delle vacanze di ciascuna di noi e del carico di lavoro specifico di questo controllo.

Abbiamo iniziato l'audit leggendo una serie di documenti sui punti di applicazione della legge e sui compiti iniziati da Generali. Nello stesso tempo, ho iniziato a compilare il piano di controllo con i nomi dei diversi compiti, i punti da controllare e gli obiettivi dell'audit in base alle informazioni raccolte nei documenti. Poi, durante un incontro telefonico, ci siamo scambiati delle informazioni sui documenti che avevamo letto e insieme abbiamo completato il piano di

controllo nel modo più dettagliato possibile. Poi, abbiamo concordato di tenere riunioni con i responsabili di ogni compito e con il dipartimento legale per ottenere più informazioni e per essere aiutato in questo controllo molto ampio che copre molti punti diversi. Le riunioni si sono svolte in un periodo di 15 giorni e i resi conto sono stati presi a turno da ciascuno di noi.

Poi, abbiamo completato il nostro piano di controllo con tutte le informazioni necessarie e abbiamo pensato ai controlli appropriati per ogni punto della legge. Alcuni punti richiedevano solo la verifica della creazione e pubblicazione dei nuovi atti di gestione (come per la ricerca di beneficiari), altri la mappatura dei prodotti disponibili (fondi impegnati) è una minoranza, dei controlli più avanzati con estrazione di dati di gestione e una verifica approfondita (trasferimento PACTE).

I trasferimenti PACTE sono trasferimenti di contratti di assicurazione sulla vita senza perdita di tasse che possono essere effettuato su due software di gestione. Nella prima fase, noi tre abbiamo controllato i trasferimenti nel primo software di gestione definendo insieme il campione da controllare, i punti di controllo e ripartendo i 50 contratti da controllare. Nella seconda fase, ho controllato da sola i trasferimenti del secondo software creando un campione di controllo e definendo i punti di controllo specifici di questo software.

Ho anche provato un nuovo tipo di formalizzazione finale del controllo. Infatti, poiché questo controllo era più importante in termini di carico di lavoro e dal punto di vista legale, abbiamo dovuto produrre un rapporto in Word, e non in PowerPoint, che era molto più completo e dettagliato, e che è stato inviato a tutto Generali France e non solo al responsabile del mercato del risparmio.

Una delle difficoltà incontrate nella realizzazione di questa missione è stata quella di capire tutti i punti della legge, a volte erano un po' vaghi, per lasciare le aziende libere di adattarli alla loro situazione, e poi analizzare se le soluzioni attuate internamente soddisfano i requisiti della legge. Questo controllo mi ha quindi permesso di sviluppare il mio senso di analisi e di sintesi dall'inizio con lo studio e la comprensione della legge e fino alla fine con l'analisi dei risultati e la scrittura del rapporto.

Questo controllo mi ha anche permesso di sviluppare il mio senso dell'organizzazione e della comunicazione interna. In effetti, per essere efficienti e produttivi, dovevamo essere organizzate per poter seguire l'avanzamento dell'audit (interviste, e-mail di ritorno con richiesta di documentazione o estrazioni) su tutti i siti. Per fare questo, abbiamo condiviso tutte le fasi

dell'audit tra noi tre e abbiamo stabilito incontri settimanali per discutere i nostri rispettivi progressi per la settimana e le fasi successive.

Realizzando il controllo, abbiamo potuto constatare che i diversi punti della legge non erano molto chiari per tutti i dipartimenti quindi il nostro controllo non era inutile perché che ha permesso di informare tutte le persone sull'andamento dei compiti e sull'attuazione delle procedure all'interno dell'azienda.

I risultati di questo audit sono la trasmissione delle nostre conclusioni e raccomandazioni alla direzione di Generali Francia, con l'attuazione di aree di miglioramento per i diversi dipartimenti interessati nella gestione delle nuove procedure.

La mia soddisfazione personale per questa missione è di aver lavorato in squadra per realizzare questo audit e di aver potuto incontrare delle nuove persone di diversi dipartimenti per scambiare informazioni sempre più dettagliate.

6.1.3. Controllo delle entità legali

La mia terza missione è stata quella di controllare le sottoscrizioni e i pagamenti aggiuntivi effettuati dalle entità legali (società, associazioni, ecc.), che sono soggette a norme e regolamenti diversi da quelli delle persone fisiche.

Questo controllo aveva un doppio obiettivo, il primo era quello di verificare il rispetto delle procedure interne di gestione e il secondo era quello di assicurarsi che gli approcci adottati per combattere il riciclaggio di denaro e il finanziamento del terrorismo fossero conformi (LCB-FT). Ho effettuato questo audit con Mégane e in collaborazione con il dipartimento di conformità che ci ha aiutato e informato su tutti i punti relativi a questa parte della missione.

All'inizio, come lavoravo su altri controlli, Mégane ha iniziato questa missione da sola, raccogliendo tutti i documenti necessari per la sua attuazione, intervistando le persone che potevano informarla su questo controllo e definendo un campione per i test. Mégane mi ha spiegato in cosa consisteva questo controllo e, poi, ho letto i diversi materiali disponibili nella documentazione prima di realizzare i controlli specifici. Ho partecipato alla missione solo a partire della fase di test.

Abbiamo diviso i contratti del campione tra noi due, li abbiamo controllati e ci siamo scambiati i risultati per essere sicure di aver fatto tutti i controlli allo stesso modo. Man mano andavamo avanti sui controlli, ho notato alcuni dettagli sui file che mi hanno fatto sollevare delle domande alle quali Mégane non aveva le risposte. Ho quindi cercato delle altre procedure complementari relative alle entità legali sul portale di Generali e ho chiesto al mio manager e al dipartimento giuridico per affinare poco a poco i punti di controllo.

Dopo aver messo in comune i risultati, Mégane si è occupata di trasmettere le anomalie alle squadre di gestione e io ho creato il rapporto PowerPoint. Quest'ultimo è stato più facile da produrre rispetto ai precedenti, grazie all'esperienza che avevo acquisito durante le mie precedenti missioni, ma anche perché c'era già un rapporto sullo stesso argomento. Mi sono quindi ispirato da quel rapporto modificandolo in base al nostro controllo perché differiva su alcuni punti (in particolare in termini di conformità LCB-FT).

Abbiamo presentato il controllo, i risultati e le raccomandazioni alla riunione mensile con i capi di reparto, preparando in anticipo una presentazione PowerPoint. A quel momento, i risultati erano quasi perfetti e quindi non c'è stata alcuna reticenza da parte dei responsabili di dipartimenti.

Dopo questo punto, abbiamo avuto un incontro con la responsabile della conformità LCB-FT con la quale abbiamo discusso dei nostri controlli e dei punti sui quali avevamo dei dubbi, come l'importo oltre il quale i clienti devono fornire la prova dell'origine dei fondi. Durante il mio precedente controllo sui contratti delle persone fisiche, la prova era richiesta a partire da 100.000 euro, ma per le entità legali è dal primo euro. Con Mégane, abbiamo dovuto ricontrollare tutte le prove d'origine dei fondi, verificando nello stesso tempo che la loro data di creazione fosse inferiore a un anno, un'informazione cruciale da controllare che era sconosciuta prima di questa riunione.

Poi, abbiamo incontrato un esperto legale per chiarire un punto sulle esenzioni concesse ad alcuni clienti. A volte le entità legali possono non soddisfare tutte le condizioni per stipulare un contratto di capitalizzazione, ma una deroga eccezionale può comunque essere concessa dai responsabili del settore. Durante il nostro audit abbiamo scoperto che un settore ha dato più esenzioni di un altro e abbiamo voluto ne sapere la ragione. Dato che l'esperto legale non aveva alcuna giustificazione, ci ha inviato i file in cui erano elencati i contratti che erano stati inizialmente rifiutati dall'ufficio legale ma che avevano, poi, ottenuto una deroga.

Man mano delle riunioni, abbiamo aggiunto altri punti di controllo e approfondito alcuni punti già controllati per rendere il nostro controllo il più completo possibile. Durante questi nuovi test, abbiamo trovato soprattutto dei piccoli errori nelle registrazioni nel software che non comportavano grandi rischi per l'azienda, ma che abbiamo preferito includere nel nostro rapporto di controllo affinché i manager fossero più attenti nel futuro.

Ho quindi ripreso il rapporto che avevo già iniziato a preparare dopo i primi risultati, basandomi sui risultati ottenuti in seguito e sul feedback dalle squadre di gestione sulle anomalie incontrate. Una volta che questo è stato completato e accettato dal mio manager, lo abbiamo inviato alla direzione del mercato.

Questo audit mi ha richiesto di adattarmi rapidamente per comprendere appieno i regolamenti e le procedure specifiche delle entità legali, nonché il processo di audit con i diversi punti da controllare. In effetti, volevo ottenere rapidamente tutte le informazioni per iniziare i test in modo da raggiungere Mégane, che ne aveva già eseguiti alcuni, e non finire in ritardo.

Questa verifica mi ha anche permesso di sviluppare il mio senso di analisi. Infatti, dall'inizio dell'audit con la lettura dei documenti fino alla fine con tutti i colpi di scena e l'aggiunta di molti punti di controllo, non ho smesso di studiare i documenti presenti sul portale di Generali, le informazioni ricevute via e-mail o ottenute nelle riunioni e quelle disponibili nel software di gestione per essere sicura che il controllo fosse completo e che tutti i dati fossero coerenti. Questa capacità è stata essenziale per questa missione, poiché la più grande difficoltà incontrata è stata che avevamo molti punti in diverse aree da controllare per i quali non avevamo conoscenza delle leggi in vigore fin dall'inizio.

Un'altra difficoltà incontrata durante questo controllo è stata la sua durata nel tempo. Inizialmente definito come un piccolo controllo che non doveva richiederci molto tempo, abbiamo lavorato più di un mese a causa delle incongruenze riscontrate in alcuni contratti, dei dubbi sollevati con il mio responsabile e poi con l'ufficio legale e gli altri dipartimenti, e a causa delle vacanze di tutti. Abbiamo quindi dovuto organizzarci per continuare ad andare avanti nonostante l'assenza delle persone e trovandone altre presenti per raccogliere le informazioni necessarie per le fasi successive.

Ancora una volta, il lavoro di squadra e soprattutto la buona coordinazione e comunicazione tra Mégane e me hanno facilitato il raggiungimento di questa missione. Abbiamo iniziato questo audit dividendoci i compiti più o meno equamente, poi Mégane è andata in vacanza e

io ho preso in mano le operazioni comunicandole i miei progressi via e-mail in modo che al suo ritorno avesse tutte le informazioni in suo possesso.

Il risultato di questa missione è stato quello di aver realizzato un controllo complesso, ancora più completo di quello che avevamo previsto inizialmente, e di aver trasmesso i risultati alla direzione del mercato in un tempo ragionevole.

A livello personale, ho potuto lavorare in squadra con un nuovo collega e imparare di più sul riciclaggio di denaro che è una questione cruciale nel mondo delle assicurazioni sulla vita.

6.1.4. Controllo dei cicli di attività

Nel mio tirocinio in audit esterno, l'organizzazione del lavoro e le missioni sono state molto diverse. Infatti, per tutte le aziende che controllavamo, lavoravamo sempre in squadra durante qualche giorno o settimana secondo la dimensione dell'azienda e il suo fatturato. Quando finivamo di lavorare per un'azienda, cominciavamo una nuova missione per un'altra organizzazione.

Le missioni sono diverse da un'azienda all'altra secondo il suo settore di attività e quindi secondo i rischi potenziali che possono influenzare la nostra missione e il nostro rapporto finale con la decisione di certificare i conti o no. Per esempio, per una società che opera nel settore della produzione, la nostra missione si baserà principalmente sull'analisi dei cicli degli acquisiti, del magazzino e delle vendite. Al contrario, per un'agenzia di lavoro temporaneo, ci controlleremo principalmente il ciclo sociale/del personale.

A Ferrua Ribes abbiamo un portafoglio di clienti diversificati che opera nei settori della produzione, immobiliari, dello sport, del lavoro temporaneo o ancora della costruzione... Di conseguenza, i cicli di controllo delle diverse missioni cambiavano sempre. Tuttavia, alcuni cicli di controllo come la destinazione del risultato e la circolarizzazione dei terzi sono obbligatori per tutte le aziende indipendentemente del settore in cui opera e del suo fatturato.

Le mie prime missioni sono state il controllo dei cicli obbligatori che ogni revisore deve conoscere e sapere fare. Ho iniziato a lavorare sulla circolarizzazione dei terzi che è di fondamentale importanza perché permette di ottenere elementi probativi attendibili sui cifri che abbiamo nei conti dell'azienda e, quindi, permette trarre delle conclusioni ragionevoli su cui basare il proprio giudizio professionale. Il primo passo, che non ho fatto perché non ero ancora nell'azienda in settembre, è quello di mandare delle lettere di conferma alle banche e ad alcuni

fornitori e clienti scelti secondo il loro saldo. Il secondo passo, quello che ho effettuato, consiste ad analizzare le risposte ottenute e a riconciliarli con i conti finali dell'azienda da cui facciamo la revisione dei conti.

Nello stesso tempo, ho lavorato sul controllo della destinazione del risultato dell'anno precedente. Questo controllo è abbastanza semplice, consiste a controllare che il risultato dell'anno precedente è stato distribuito nei conti come quello indicato nel rapporto finale dell'assemblea generale annuale dell'azienda. Nel caso di una distribuzione dei dividendi, si deve controllare che la distribuzione è stata possibile e che la ripartizione è stata giusta dal punto di vista legali e secondo gli statuti aziendali.

Rapidamente, ho iniziato da controllare degli altri cicli perché finivo sempre in anticipo tutti i controlli che dovevo fare secondo il programma di lavoro. Mi sono occupata del ciclo delle vendite con il controllo del fatturato e del numero di fatture. L'obiettivo di questo controllo è di riconciliare il fatturato registrato nel software di gestione e quello in contabilità. Il controllo può sembrare semplice ma in realtà ci sono quasi sempre delle differenze nei cifri che dobbiamo evidenziare e spiegare a partire delle indicazioni che abbiamo nei conti oppure chiedendo direttamente ai contabili della società. Il secondo controllo è di verificare l'eshaustività dei numeri delle fatture in contabilità riconciliandoli con il numero di fatture nel software di gestione. Se abbiamo lo stesso fatturato in gestione e in contabilità, potremmo pensare che fare questo secondo controllo non ha un grande senso ma alcune volte troviamo comunque delle interruzioni dei numeri di fatture. Le aziende devono giustificare ogni interruzione di fatture perché se non potrebbe significare che nascondono delle fatture.

Alla fine del mio secondo mese di stage, i miei colleghi facevano i controlli di fine di missione che spiegherò più avanti, delle aziende su cui avevamo lavorato durante gli ultimi due mesi quando abbiamo ricevuto la contabilità e i file di gestione di un gruppo di dieci società da cui facciamo la revisione. La mia responsabile mi ha allora chiesto di cominciare a lavorare, da sola, su queste aziende. Ho allora iniziato da controllare la tesoreria delle aziende, la composizione del loro capitale e le prestazioni di servizio fatturate (controlli spiegati prima).

Dopo, come si trattava di agenzie di lavoro temporaneo, non c'erano né fornitori né clienti da controllare ma invece si deve fare dei controlli specifici sul personale permanente e temporaneo. Ho lavorato da sola tre settimane ma ogni volta che avevo un problema su un'azienda o su un controllo chiedevo ai miei colleghi delle spiegazioni sui punti critici.

Un altro controllo fondamentale per tutte le aziende è quello del ciclo delle tasse e imposte. Infatti, nel caso di un controllo fiscale, il revisore fiscale inizia la sua missione controllando che tutte le tasse e le imposte sono ben state calcolate e pagate allo stato. Ovviamente questo ciclo viene controllato dalle persone con più esperienza in audit e non dai tirocinanti perché è uno dei cicli più critico e sensibile in cui si deve conoscere tante informazioni per fare i calcoli giusti. Tuttavia, ho anche lavorato su questo ciclo durante la missione del gruppo di agenzie di lavoro temporaneo. In effetti, come una persona della squadra di audit è andata via dall'azienda fine aprile, c'è rimasto solo la responsabile, una dipendente e io. La mia collega non poteva gestire da sola le dieci agenzie quindi la mia responsabile mi ha chiesto di aiutarla su questo ciclo.

Ho quindi controllato la tassa sul valore aggiunto delle aziende, l'importo pagato per l'imposta sul reddito delle società e l'importo pagato ai dipendenti per la partecipazione dei dipendenti obbligatorio dalla legge, in Francia, per tutte le aziende che hanno avuto più di cinquanta dipendenti su dodici mesi negli ultimi tre anni. Questo ultimo punto è stato complicato da controllare perché la legge che definisce le soglie di pagamento di questa tassa ha cambiato in 2020 e, quindi, si doveva capire in che situazione ogni società del gruppo era (soglie prima della nuova legge o nuove soglie).

L'insieme dei controlli dei cicli di attività esclusi quelli della circolarizzazione e della destinazione del risultato possono essere fatti in due modi diversi. Infatti, il revisore esterno può sia eseguire il controllo totale del ciclo confrontando i dati dei documenti ufficiali e gli importi in contabilità sia può verificare i controlli già eseguiti dal contabile e/o il controllo interno.

Infatti, nelle aziende in cui esiste un dipartimento di controllo interno, dei controlli sono eseguiti lungo l'anno e, quindi, ci basavamo su questi lavori per realizzare la nostra missione. In tutte le organizzazioni, alla fine dell'esercizio, il contabile fa sempre degli autocontrolli del suo lavoro soprattutto al livello delle tasse sociali e degli imposti.

Di conseguenza, quando i contabili ci mandavano i loro lavori, controllavo solo la conformità dei dati. Questo ci permetteva di andare più rapidamente sulle parti che erravano già controllate e potevamo controllare più attentamente gli altri cicli.

6.1.5. Analisi del margine e della tesoreria

Inoltre, la revisione legali dei conti cioè le missioni di controllo che si deve fare per la verifica e la certificazione di conti e bilanci di un'impresa, il revisore effettua alcune analisi per

monitorare l'attività dell'azienda e la sua redditività nel tempo. Queste valutazioni sono piaciute dai dirigenti delle aziende perché permettono di mostrare che il revisore non ha solo lavorato per la certificazione ma ha preso il tempo per analizzare e capire la società.

Per tutte le aziende, si analizza sempre il margine lordo e netto. Il margine lordo è un indicatore che misura la redditività aziendale ovvero permette di misurare la capacità di un'azienda di realizzare margini di guadagno. Per calcolarlo, si deve sottrarre ai ricavi delle vendite tutti i costi diretti associati alla vendita dei beni e servizi.

$$\text{Margine lordo} = \frac{\text{Ricavi delle vendite} - \text{costi diretti}}{\text{Ricavi delle vendite}}$$

Generalmente, il margine lordo viene espresso in percentuale. Più alta è la percentuale di margine, più l'azienda è efficace nel generare profitti per ogni soldo di costo.

$$\text{Tasso di margine (\%)} = \frac{\text{Margine lordo}}{\text{Ricavi delle vendite}}$$

Dopo avere definito il margine lordo, si calcola il margine netto sottraendo al profitto lordo i costi amministrativi e indiretti cioè tutti i costi che non sono direttamente legate alle vendite dell'azienda.

$$\text{Margine netto} = \text{Margine lordo} - \text{costi indiretti}$$

Anche questo margine si esprime in percentuale. Più alto è la percentuale di margine, più l'azienda è capace di trasformare i suoi ricavi in profitto, lo che significa un buon controllo dei costi.

$$\text{Tasso di margine netto (\%)} = \frac{\text{Margine netto}}{\text{Ricavi delle vendite}}$$

Mi sono occupata di calcolare ed analizzare il margine lordo per quasi tutte le aziende. Avevo quasi sempre a disposizione il calcolo realizzato gli anni precedenti ma dovevo sempre fare attenzione alla costituzione dei conti perché di anno in anno si può avere dei cambiamenti nella scrittura dei conti, dei nuovi costi diretti oppure l'eliminazione di alcuni costi diretti. Il calcolo richiede quindi una grande rigore e precisione per non dimenticare alcuni dati che falserebbero il calcolo.

Una volta calcolato il margine lordo, è necessario analizzare il risultato ottenuto rispetto agli anni precedenti. Sono io che facevo quest'analisi che permetteva capire quali sono i miglioramenti e peggioramenti avvenuti nell'anno che hanno permesso di aumentare o ridurre il margine lordo. Alla fine, confrontavo anche il risultato ottenuto dell'azienda su cui lavoravo con i risultati delle altre aziende dello stesso settore di attività che abbiamo come clienti e per cui avevamo già fatto il calcolo. Questo permette di rendersi conto del posizionamento dell'azienda nel mercato rispetto ai suoi concorrenti. Quando, presentiamo i risultati ai nostri clienti, non menzioniamo mai direttamente le aziende con cui confrontiamo i risultati ma comunque i clienti apprezzavano di avere un'immagine della loro attività rispetto al mercato.

Un'altra analisi che facciamo è quella della tesoreria dell'azienda sull'anno in corso. La valutazione della tesoreria netta permette capire la somma totale di denaro disponibile a breve termine e serve quindi di indicatore della salute finanziaria dell'azienda verificando il suo equilibrio finanziario.

Abbiamo fatto quest'analisi per le aziende che sono state colpite dalla crisi per avere una visione della loro salute finanziaria un anno dopo l'inizio della crisi e per prendere delle decisioni su ciò che potrebbero mettere in atto per continuare la loro attività nel futuro. In alcuni casi, abbiamo fatto l'analisi per capire dove è stato utilizzato la tesoreria dell'azienda, per esempio per le aziende che hanno preso in prestito denaro dalle banche ma che non hanno molto tesoreria alla fine dell'esercizio.

Prima di fare la valutazione, abbiamo costruito una matrice teorica, con la mia collega, per calcolare la tesoreria netta indicando tutti gli elementi da prendere in considerazione. Ma anche con la matrice, il calcolo non è stato semplice perché ogni azienda è diversa e tutti i contabili non hanno lo stesso modo di fare i conti. Per esempio, in alcune società c'erano nello stesso conto dei dati che dovevamo prendere in considerazione per il calcolo della tesoreria e altri dati che no, oppure c'erano dai dati contabilizzati in due conti diversi mentre la logica sarebbe di contabilizzarli nello stesso conto. Di conseguenza, quando facevo il calcolo della tesoreria dovevo sempre essere rigorosa per essere sicura di prendere tutti i dati e dovevo fare anche delle rilavorazioni dei conti per prendere solo i dati che mi interessavano.

Nella maggiore parte dei casi abbiamo visto che i problemi di tesoreria erano dovuti ad un aumento dei crediti commerciali. In effetti, con la crisi ci sono stati dei ritardi nei pagamenti dei clienti oppure alcuni clienti non sono stati in grado di pagare i loro crediti.

6.1.6. Verificazioni specifiche e rapporto finale

Alla fine dei controlli sui cicli di attività dell'azienda, l'ultimo passo della missione prima la scrittura della relazione finale è di verificare diversi documenti finanziari e giuridici. Questi documenti sono redatti dal dipartimento contabile per quanto riguarda quelli finanziari e dal servizio giuridico per quanto riguarda quelli legali. Vengono poi presentati agli associati e ai dirigenti che voteranno la loro approvazione durante l'assemblea generale annuale.

Per quanto riguarda i documenti finanziari, in Francia, esistono due documenti che sono controllati prima dell'assemblea generale: l'appendice finanziaria e il rapporto di gestione per le società per azioni. Il primo fa parte dei conti aziendali obbligatori in più dello stato patrimoniale e il lato economico del bilancio e il secondo permette fare il punto sulla situazione annuale dell'azienda e fare delle previsioni per il futuro.

Per entrambi documenti, il primo obiettivo del controllo è di verificare la conformità delle informazioni finanziarie indicate rispetto a quelle che sono nel bilancio e il secondo è di verificare che tutte le norme legali e contabili sono state applicate correttamente. All'inizio, ho controllato solo i cifri dei documenti per familiarizzarmi con l'organizzazione e la presentazione dei rapporti. Poi, man mano ho assimilato le informazioni importanti che devono sempre essere presenti e, quindi, ho verificato anche le informazioni legali e contabili. Il controllo delle informazioni deve essere fatto secondo un processo ben definito con una tabella da completare per ogni parte e ogni dato. All'inizio, controllavo le informazioni senza compilare questa tabella però man mano ho anche iniziato da compilarla.

Per quanto riguarda i documenti giuridici, ci sono, di nuovo, due motivi per i quali controlliamoli: il primo è di verificare la conformità degli aspetti legali e il secondo è di ottenere le informazioni rispetto alla destinazione del risultato dell'azienda in particolare nel caso in cui gli azionisti hanno deciso di distribuire dei dividendi. Mi sono occupata di verificare la possibilità di una distribuzione dei dividendi e dalla conformità dell'importo o della percentuale previsto dallo statuto.

Una volta le verificazioni specifiche realizzate, il revisore deve scrivere la sua relazione finale formulando il suo parere sugli stati finanziari annuali dell'azienda. Questa relazione viene scritta solo dalla manager. In parallelo, facciamo un rapporto con tutti i lavori svolti durante la missione e i risultati ottenuti. Ognuno della squadra scrive le sue missioni e conclusioni in questo rapporto. L'obiettivo del rapporto è di presentare in modo sintetico ai dirigenti e al responsabile finanziario le nostre conclusioni durante la riunione di fine di missione. All'inizio

del mio tirocinio, non mi occupavo di redigere i miei lavori su questo rapporto ma man la mia manager mi ha chiesto di redigere le mie parti della missione.

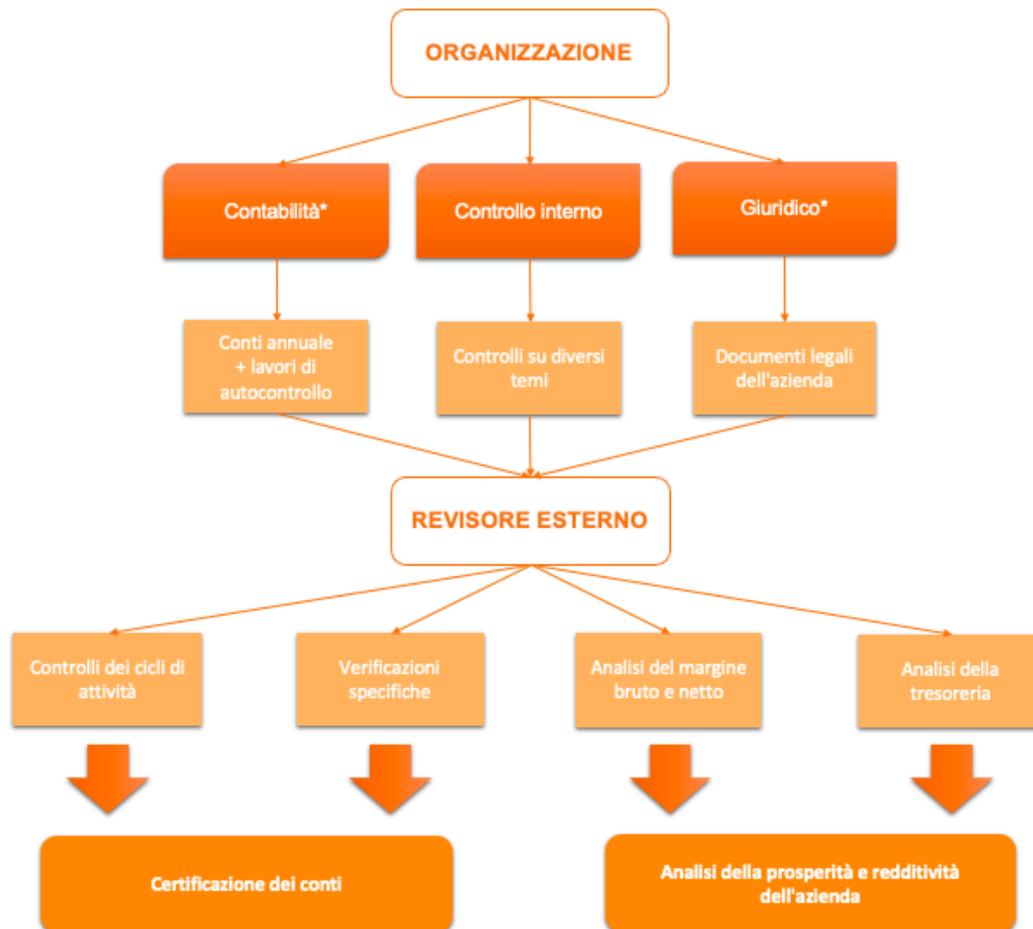


Figura 8: Schema del processo di certificazione dei conti e delle missioni del revisore esterno

Lo schema rappresenta il processo della certificazione dei conti dalla loro creazione da parte del dipartimento contabile alla loro validazione dal revisore esterno. Sono evidenziati anche i dipartimenti del controllo interno e del giuridico che fanno dei lavori che poi vengono controllati dal revisore esterno. Poi, sono indicati le quattro missioni descritte nelle parti sopra e i loro scopi rispettivi: controlli dei cicli di attività e verificazioni specifiche per certificare i conti e analisi del margine e della tesoreria per analizzare la redditività e la prosperità dell'organizzazione nel futuro.

6.2. Le principali difficoltà incontrate, le proposte di miglioramento e i risultati conseguiti

6.2.1. La numerosità dei dati e delle informazioni

Una prima difficoltà che ho incontrato durante i miei due tirocini è stata la numerosità dei dati e delle informazioni disponibili per sapere come si deve trattare i dati. Questo problema si è presentato in due modi diversi quando lavoravo a Generali, secondo le diverse missioni eseguite, e ancora in un terzo modo quando ero a Ferrua Ribes. In entrambi casi, ho ordinato i dati e li ho sintetizzati però ho dovuto farlo in diversi modi.

Nella mia prima missione a Generali (re performance dei controlli *parapheur*), dovevo controllare i file di ogni squadra di gestione come l'ho spiegato nella parte precedente. Il problema che non ho detto prima è che c'erano undici squadre di gestione e ognuna faceva i suoi autocontrolli mensili a suo modo con il suo proprio *file* Excel. Quindi, quando ho iniziato l'analisi dei file per capire meglio la mia missione e i dati importanti che non dovevo dimenticare di controllare, mi sono stata confrontata a undici file con delle presentazioni e delle informazioni diverse. Sono quindi stata molto confusa e ho dovuto rileggere le procedure dei diversi atti di gestione per identificare per ogni atto le informazioni indispensabili.

Ho allora chiamato la mia collega e il mio manager che mi supervisionavano per spiegarli che molti *file* non erano completi perché mancavano alcune informazioni essenziali come il nome del controllore, la data di controllo o ancora alcuni punti di controllo indispensabili. Poi, gli ho proposto di armonizzare tutti i *file* di controllo indicando alle squadre tutti gli elementi essenziali per identificare i contratti da controllare e i punti di controllo specifici affinché tutte le squadre abbiano un *file* completo e realizzino tutti i controlli secondo la stessa e corretta procedura interna.

A questo punto, è avvenuta una seconda difficoltà che consisteva a sapere come presentare i *file* di controllo Excel per due ragioni. Primo, tutti i *file* delle squadre erano costruiti in modo diverso e soprattutto avevano delle informazioni mancanti quindi era difficile di basarmi su questi *file*. Secondo, esistevano dei punti di controlli specifici per ogni atto di gestione, quindi, non era possibile di fare solo una tabella di controllo per tutti gli atti. Ho allora deciso di creare una tabella di controllo per scheda su Excel con i rispettivi punti di controllo di ogni atto di gestione.

Una volta che il mio *file* di controllo e il mio controllo nel suo insieme è stato approvato dal mio manager, ho incontrato le squadre di gestione, come detto nella parte precedente, per presentarle il nuovo *file* che venivo di creare e per spiegargli i problemi che ho incontrato con i loro *file*. Queste riunioni hanno permesso di sottolineare ancora una volta l'importanza del controllo e dei dati da controllare nonché il ruolo di ognuno nella squadra per assicurare la conformità dei contratti.

Nelle mie missioni successive a Generali, sull'implementazione della legge PACTE e sui contratti delle entità legali, mi sono stata confrontata ad un altro tipo di problema relativo alla numerosità delle informazioni. Infatti, in questo caso la difficoltà era di trovare l'informazione giusta tra tutti i fonti disponibili per bene capire le leggi ed interpretarle.

Nel caso della legge PACTE, abbiamo letto, in un primo tempo, i vari documenti interni a Generali creati dal dipartimento giuridico che presentavano la legge e le sue diverse applicazioni ma ci siamo resi conto che i documenti non erano completi e non molto chiari. Di conseguenza, in un secondo tempo, abbiamo cercato su internet più informazioni e abbiamo anche letto l'intera legge però il problema è che le leggi non sono molto comprensibili da tutti e, quindi, non abbiamo capito bene tutti i punti. Per questi motivi, abbiamo deciso, in un terzo tempo, di incontrare il dipartimento giuridico e i responsabili dei vari punti della legge.

A questo punto, ci siamo resi conto che la legge era un poco confusa per tutti perché abbiamo avuto delle informazioni contrastanti nelle varie interviste. Infatti, ognuno faceva la sua propria interpretazione della legge per tre ragioni. Primo, la legge era molto recente a questa epoca, faceva solo un anno che la prima versione era stata pubblicata ma nel corso dell'anno dei nuovi argomenti sono stati creati quindi si doveva sempre seguire in nuovi aggiornamenti. Secondo, anche se la legge era conosciuta da 2019, la sua implementazione era prevista tra 2020 e 2022 secondo i diversi punti quindi i dipartimenti interessati lavoravano sui punti più critici in termine di tempo. Terzo, i punti della legge erano a volte un poco vaghi per lasciare le aziende libere di adattarli alla loro propria situazione.

Abbiamo quindi deciso di fare più ricerche con l'aiuto di persone degli altri dipartimenti giuridici e della conformità nell'obiettivo di ottenere le informazioni le più giuste possibili. Pertanto, abbiamo elaborato una piccola sintesi sulla nostra comprensione di alcuni punti della legge e abbiamo realizzato il nostro controllo solo su questi punti.

Nello stesso tempo, abbiamo concordato con le squadre giuridiche di continuare da studiare questa legge e di formalizzare le loro ricerche con un rapporto finale che sarà trasmesso a tutti i collaboratori perché era un'importante riforma francese, quindi, era indispensabile per Generali di ben applicare l'insieme dei punti.

Per il controllo sulla conformità dei contratti delle entità legali, non ci siamo stati esattamente nella stessa situazione che per la legge PACTE perché la legge era più vecchia e i dipartimenti giuridici e della conformità conoscevano bene i diversi aspetti della legge. Comunque, abbiamo perso molto tempo con la mia collega da capire tutte le procedure e documenti richiesti dalla legge e da fare il controllo completo perché le procedure interne non erano complete. Quindi, abbiamo chiesto ai due dipartimenti di creare delle nuove procedure con tutte le informazioni necessarie alla realizzazione di questo tipo di contratto particolare.

Nel mio ultimo tirocinio, la difficoltà era di trovare l'ultimo aggiornamento della legge sui punti che ci interessavano e di ricordarci di ogni informazione e specificità della legge secondo le caratteristiche delle varie aziende. Per esempio, quando ci dovevamo controllare il pagamento di una tassa o un imposto, il calcolo poteva cambiare secondo i settori di attività, il numero di dipendenti o delle soglie specifiche. Quindi, dovevamo sempre verificare in quale situazione si trovava l'azienda da controllare.

Per trovare le informazioni, avevo diverse soluzioni: cercare direttamente sui siti web delle entità legali specifiche, chiedere l'informazione al nostro servizio giuridico o sociale oppure chiedere all'azienda di cui facevamo la revisione. Tuttavia, questa ultima soluzione poteva solo essere per aiutarci a capire come l'azienda aveva calcolato una tassa perché dopo dovevamo ritrovare l'informazione nei testi di legge.

Nel controllo del gruppo di agenzia di lavoro temporaneo, abbiamo controllato le tasse sociali legate alla formazione continua dei dipendenti, la formazione degli studenti (nel caso di tirocini) e per la costruzione. Abbiamo iniziato il controllo, cercando le informazioni sulla percentuale da applicare per ogni tassa e, poi, abbiamo iniziato a calcolare l'importo delle tasse per ogni agenzia. Tuttavia, abbiamo rapidamente visto delle differenze per alcune agenzie tra il nostro risultato e l'importo pagato dall'agenzia. Quindi, ci siamo detto che esistevano delle specificità che non avevamo tenute in considerazione e abbiamo cercato delle informazioni complementari. Effettivamente, c'erano diverse percentuali da utilizzare per effettuare i calcoli secondo le soglie e l'anno di superamento di queste soglie.

Abbiamo quindi creato un foglio Excel di base riportando tutte le percentuali generali per le tre tasse e indicando le informazioni per sapere in quale caso si trova una società cioè le percentuali complementari per il calcolo secondo gli anni di superamento delle soglie. Alla fine, il calcolo di queste tre tasse è stato diverso per quasi tutte le agenzie del gruppo.

In sintesi, per fare fronte al problema dalla numerosità dei dati tratti e delle informazioni si deve avere una gran rigore e curiosità per cercare sempre l'informazione giusta e non fermarsi alla prima informazione ricevuta.

I miei risultati conseguiti per questa difficoltà sono state la creazione di un file di esempio per il controllo *parapheur* e per il calcolo delle tasse sociali delle agenzie di lavoro temporaneo. Per quanto riguarda i controlli della conformità dei processi relativamente alla legge PACTE e dei contratti delle entità legali, sono riuscita a evidenziare delle lacune nelle procedure esistenti che ha condotto alla creazione di nuove procedure. Infine, in entrambi casi ho partecipato al miglioramento delle procedure e dei controlli.

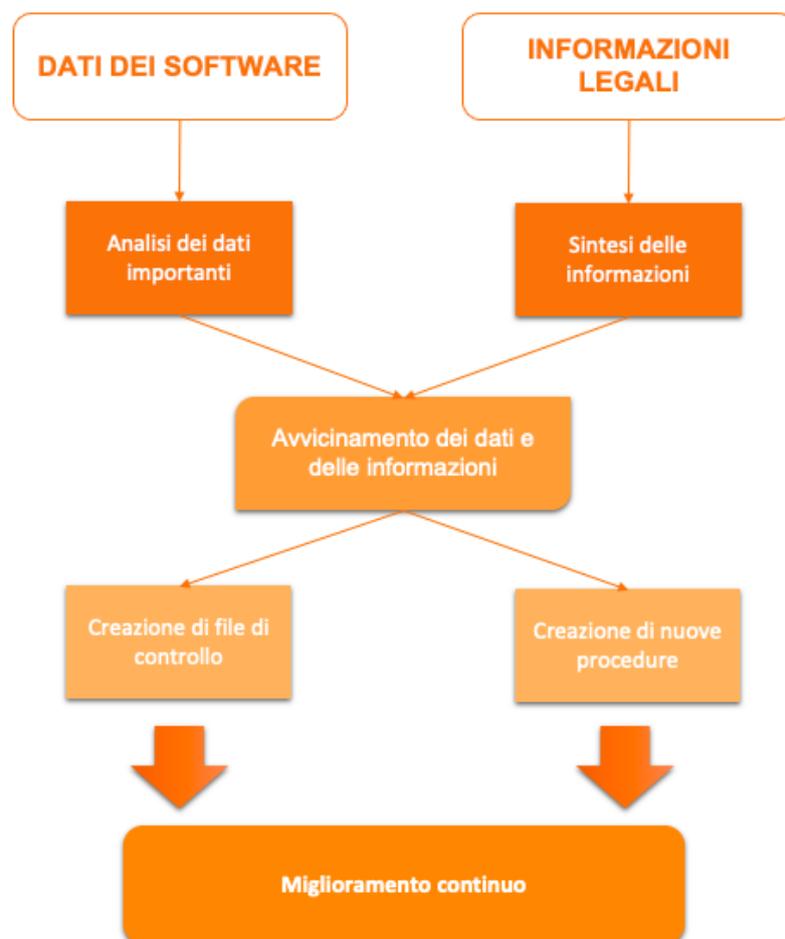


Figura 9: Azioni adottate in risposta alla numerosità dei dati e delle informazioni

Lo schema mostra i passi successivi che ho effettuato nei controlli in cui mi sono stata confrontata ad un numero elevato di dati e di informazioni. Primo, ho analizzato i dati e le informazioni disponibili al fine di conservare solo quelli collegati al mio controllo e di avvicinarli tra loro. Dopo, ho creato dei file di controllo oppure delle nuove procedure per migliorare i processi.

6.2.2. I controlli ripetitivi

Una seconda difficoltà incontrata durante il mio tirocinio a Ferrua Ribes è stata la gestione dei controlli perfettamente identici. Infatti, in audit esterno, generalmente i controlli sono diversi di una missione all'altra e come cambiamo di società quasi ogni settimana, non ci sono quasi mai delle ripetizioni nei nostri controlli. Tuttavia, per la revisione del gruppo di agenzie di lavoro temporaneo ho ripetuto gli stessi controlli per le dieci agenzie durante più di un mese.

Ci sono due ragioni per cui abbiamo eseguiti esattamente gli stessi controlli. In primo luogo, come le società hanno la stessa attività, i rischi potenziali e i punti critici si trovano negli stessi cicli di attività. In un secondo luogo, le procedure interne in termine di contabilità e di gestione sono uguali per tutto il gruppo. Il vantaggio era che quando abbiamo trovato la stessa anomalia in più aziende, ci è bastato capirla per un'azienda per poi spiegare l'errore sulle altre. Il punto positivo di questo è che abbiamo guadagnato un gran tempo nel nostro controllo ma il punto negativo è che non riflettevamo più quando facevamo i controlli. Di conseguenza, per le ultime aziende che abbiamo controllato il lavoro è stato diventato noioso.

Per accelerare la procedura di controllo passando meno tempo su ogni agenzia, ho creato delle matrici per la verifica di ogni ciclo di attività. L'obiettivo primo di queste matrici era di perdere meno tempo sulla presentazione del foglio di lavoro perché in audit siamo obbligati di presentare il nostro lavoro secondo un certo modo che spiegherò nella parte successiva quindi non potevo trascurare la presentazione. Il secondo obiettivo era di non dimenticare nessuna informazione da controllare o da indicare sul foglio di lavoro perché dopo aver ripetuto più volte le stesse cose, siamo più in grado di dimenticare qualcosa o commettere un errore.

Tuttavia, c'era sempre un rischio di errore con le matrici perché le ho creato per realizzare il controllo in modo "generico" cioè nei casi in cui la contabilità collima perfettamente con i vari documenti aziendali e quando non esiste nessuna particolarità della legge da applicare. Per questo motivo, era molto importante di essere prudente con i risultati ottenuti nei controlli e di

verificare comunque se l'agenzia rispettava bene i criteri standard oppure se si doveva aggiornare il foglio di lavoro con le proprie specificità dell'organizzazione.

Oltre i controlli dei cicli di attività, c'è stata anche un'altra cosa ripetitiva su questa missione: l'analisi del margine. Come ho spiegato nella parte specifica su quest'analisi, il calcolo rimane lo stesso per tutte le aziende ma gli elementi e conti da prendere in considerazione sono diversi quindi si deve fare un'analisi differente per ogni azienda. Invece, per il gruppo di società come l'attività è la stessa e che i conti sono fatti dalla stessa persona, l'analisi rimane la stessa per tutte le aziende.

Inoltre, la noia che può nascere quando facciamo sempre la stessa cosa c'era un'altra conseguenza alle ripetizioni in questa missione: la difficoltà dell'analisi e il tempo richiesto per ogni società. Infatti, l'analisi del margine per le agenzie di lavoro temporaneo è specifico e più dettagliato che per le altre aziende.

In primo luogo, le agenzie di lavoro temporaneo sono costituite da lavoratori permanenti e lavoratori temporanei quindi per il calcolo del margine lordo ci interessa distinguere il margine lordo con solo i costi diretti dei lavoratori temporanei e, poi, quello con entrambi lavoratori. La separazione dei costi dei due tipi di lavoratori permette evidenziare il margine lordo con solo i costi direttamente legati ai ricavi cioè quelli dei lavoratori temporanei. Invece, il "vero" margine lordo è calcolato includendo il costo dei lavoratori permanenti perché senza essi non sarebbe possibile nessuna attività.

In secondo luogo, il costo di ogni dipendente permanente o temporaneo è costituito dal suo stipendio e dalle tasse sociali a cui vengono aggiunti delle indennità per il trasporto, il viaggio, il pasto, o maltempo tra altri. Tutti gli elementi sono contabilizzati in diversi conti quindi si deve essere prudente per non dimenticare nessun conto.

In terzo luogo, la mia manager mi ha chiesto di determinare il margine netto e poi aggiungere tutti gli altri ricavi e sottrarre gli altri costi (finanziari, eccezionali...) per ricavare il risultato economico finale. Pertanto, per fare l'analisi totale ho dovuto prendere l'integralità dei costi e dei ricavi del bilancio economico, lo che rappresenta un gran lavoro in termine di tempo.

Per guadagnare tempo per il mio controllo quest'anno e per i controlli degli anni prossimi, ho creato una matrice su Excel con un foglio di lavoro dove ci sono già inseriti tutti i conti da

prendere e delle formule automatiche per calcolare i diversi elementi. I calcoli automatici sono eseguiti a partire dei fogli di riferimento in cui si deve inserire ogni anno tutti i numeri di conti con il loro proprio saldo.

L'unico punto negativo di questa matrice è che se il contabile aggiunge dei conti di un esercizio all'altro allora i risultati saranno sbagliati. Per evitare il rischio di errore, ho inserito una formula di autocontrollo alla fine del foglio di lavoro per verificare la conformità del risultato economico calcolato e quello del bilancio economico che si deve inserire manualmente ogni anno. Se i due risultati sono diversi allora si deve identificare i conti aggiunti durante l'esercizio nella contabilità dell'azienda.

La miglior soluzione per risolvere il problema dei controlli ripetitivi e quindi la creazione di matrici con delle formule automatiche per i calcoli. Tuttavia, si deve sempre essere prudente nell'analisi dei risultati ottenuti con le matrici perché il rischio di errore non è nullo. Direi anche che il rischio di errore è più elevato perché è facile di pensare che una volta che la matrice è creata non c'è più lavoro da fare dopo e che se il risultato è giusto per una società allora sarà giusto per le altre. Ma in realtà, ogni società possiede le sue proprie caratteristiche.



Figura 10: Ciclo di un controllo grazie ad una matrice

Lo schema mostra il ciclo di realizzazione dei controlli ripetitivi con una matrice per semplificare il processo. Il primo passo è quello di analizzare l'insieme dei dati, poi, si deve identificare i

dati importanti da integrare nella matrice per fare il controllo. Dopo, si deve creare la matrice e infine, verificare che tutti i dati sono ben stati presi in considerazione nella matrice. Gli anni successivi si deve ripetere questo ciclo per essere sicuro di non dimenticare alcuni dati.

6.2.3. La metodologia di lavoro

La terza difficoltà che ho incontrato nei miei tirocini è stata di capire la metodologia dell'audit e riuscire ad applicarla bene. Infatti, sia in controllo interno che in audit esterno esiste una metodologia propria da seguire per realizzare i controlli dalla conoscenza dell'ambiente del controllo fino alla sintesi e il rapporto finale. Questa metodologia permette di essere efficace nei controlli procedendo passo a passo.

Dopo avere esaminato le procedure e informazioni della missione in corso, il secondo passo della metodologia che dovevo effettuare era di definire un campione di contratti quando ero a Generali e di fornitori o clienti quando lavoravo a Ferrua Ribes da controllare. La difficoltà di questo passo è che non esiste nessuna regola ben precisa per sapere come definire il campione.

A Generali, il mio manager mi aveva detto di scegliere i contratti con i più grandi importi però il problema di controllare solo questi contratti è che basterebbe alle persone che vorrebbero frodare di effettuare dei piccoli movimenti sui loro contratti per non essere mai controllati. Quindi, nei miei campioni prendevo sempre il 50% di contratti con i più grandi importi e poi per il 50% che rimaneva sceglievo secondo degli altri criteri come il numero oppure la somma totale di tutti gli atti di gestione effettuato nell'anno da parte del cliente sul suo contratto o ancora il numero totale di contratti del cliente. A Ferrua Ribes, la situazione era un po' simile, all'inizio, si sceglieva solo i fornitori o clienti con i più grandi saldi ma finalmente abbiamo iniziato a prendere anche quelli con più movimenti sul conto e, infine, sempre due o tre in modo casuale.

Questo modo di selezione permette di avere un campione rappresentativo della popolazione totale ma era molto difficile di identificare quali contratti o fornitori e clienti sarebbero più interessanti da controllare. I miei due manager mi hanno sempre detto che in audit il più importante era di giustificare le sue scelte effettuate.

All'inizio, prendevo sempre un gran tempo a scegliere i contratti e dopo giustificavo la mia scelta definendo i miei criteri per le prossime missioni e anche per gli anni successivi. Questa pratica è stata una buona strategia perché man mano dei controlli, facevo i campioni più rapidamente.

Un'altra cosa relativi ai campioni che me ha fatto perdere tempo è stata di dimenticare di scrivere direttamente al momento della selezione i miei criteri di selezione dei contratti nella sintesi e nel rapporto finale. Infatti, le informazioni sulla numerosità del campione e i criteri di selezione sono fondamentali e devono sempre essere riportati nei due documenti finali.

La difficoltà era di riuscire a ricordarsi di queste informazioni dopo avere realizzato i controlli perché il tempo tra la selezione del campione e la redazione del rapporto poteva andare da qualche settimana a qualche mese. Inoltre, lavoravo generalmente su più controlli nello stesso tempo e, quindi, avevo definito dei criteri propri di selezione ad ogni controllo. Quindi, se non avessi scritto i criteri dall'inizio, avrei perso ancora un gran tempo alla fine per ricordare delle mie scelte.

Poi, nella fase di controllo ho avuto un altro problema che ho dovuto imparare da gestire perché si è presentato in tutte le missioni. Il problema era di fare la differenziazione tra le anomalie semplici e quelle gravi per inserirle o non nel rapporto finale.

Durante i miei controlli, ho identificato delle anomalie di diversi generi sia in relazione alle procedure interne oppure alle normative legali. Il rischio corrispondente ad ogni anomalia era diverso e poteva, quindi, essere più o meno importante. Alla fine della fase di controllo, dovevo segnalare tutte le anomalie incontrate durante il controllo alle squadre di gestione rispettive per che regolano l'insieme dei contratti segnalati.

Era solo una volta che avevo ottenuto una risposta da parte di tutte le squadre di gestione dicendomi che le anomalie erravano trattate e che avevo verificato questa informazione che potevo finalizzare il mio rapporto finale. La fase di finalizzazione era quella di scrivere le diverse anomalie incontrate, il numero di volte in cui ogni anomalia è stata identificata e quante anomalie sono state risolte nonché quante sono in via di risoluzione.

Il problema era che per alcuni i controlli, abbiamo verificato dei punti essenziali e degli altri punti senza troppo importanza. Per esempio, nei controlli dei versamenti effettuati dai clienti

sul loro contratto dovevo verificare la presenza o non di diversi documenti come la carta di identità e una prova dell'origine dei fondi. In questo esempio, la prova dell'origine dei fondi era un punto essenziale da controllare e la carta di identità era un punto secondario. Quindi, per i versamenti in cui non ho trovato la prova dell'origine dei fondi ho segnalato un'anomalia e sapevo dall'inizio che questo errore sarà segnalata nel rapporto finale. Mentre per quanto riguarda la carta d'identità, se non la trovavo nell'atto di versamento ma che era presente nella cartella del cliente allora consideravo che il versamento era senza anomalia. Quindi, non facevo una menzione su questa anomalia nel rapporto finale ma, invece, facevo poi un promemoria dei documenti da fornire per un versamento.

Ho preso un esempio molto semplice ma in realtà c'erano delle anomalie per i quali era molto più difficile di identificare la loro importanza e quindi di realizzare bene il rapporto finale. In tutti i casi il mio manager rileggeva sempre i rapporti e mi indicava gli errori che voleva che correggo.

I due ultimi passi della metodologia consistono nel preparare una presentazione del nostro controllo per presentarlo ai manager di gestione e poi scriver una sintesi PowerPoint o rapporto finale su Word di tutto il controllo. Per quanto riguarda, il rapporto su Word non c'era nessuna difficoltà da realizzarlo perché si doveva spiegare tutti i passi del controllo in modo chiaro indipendentemente dal numero di pagine. Invece, per la presentazione e la sintesi finale si doveva spiegare tutto il controllo in modo chiaro ma breve.

Infatti, per entrambi documenti si doveva sempre indicare le informazioni successive: il titolo del controllo, il suo obiettivo, il perimetro di controllo, la definizione del campione e i risultati ottenuti (conformità e anomalie). Questo lavoro poteva essere fatto in più slide per la sintesi finale ma invece per la presentazione ai manager il numero di slide massimo sul PowerPoint era limitato a due.

La difficoltà incontrata era quindi di riuscire a creare un documento completo e sintetico con una buona presentazione estetica perché l'obiettivo era utilizzare il PowerPoint come supporto nelle riunioni mensili. Guadagnando esperienza questo esercizio è diventato man mano più facile da realizzare.

Per concludere, l'esperienza è veramente lo che permette di ridurre le difficoltà legate alla metodologia. Il rigore e la capacità di chiedere e ascoltare i consigli sono anche dei punti che permettono di capire e appropriarsi la metodologia.

La mia proposta di miglioramento per la scelta del campione è quella di indicare sempre sul *file* come il campione è stato scelto. Poi, per quanto riguarda le anomalie, la creazione della presentazione e della sintesi, negli anni successivi le persone potranno vedere i miei fogli di lavoro per capire le informazioni indispensabili e le altre meno importanti.

6.2.4. Il telelavoro

Un'altra difficoltà incontrata durante il mio tirocinio a Generali è stata il telelavoro obbligatorio per tutti i collaboratori fino alla metà di giugno e poi tre a quattro giorni alla settimana durante l'estate. L'integrazione e la realizzazione di tutto il mio tirocinio in telelavoro mi ha richiesto una gran capacità di adattamento e di autonomia. Mi è piaciuto lavorare da casa ma mi sono stati confrontati a quattro problemi: l'integrazione difficile a distanza, il sentimento di non fare parte di un collettivo, la mancanza di motivazione e i contatti sociali quasi inesistenti.

Quando il mio manager mi ha detto un mese prima dell'inizio del mio stage che inizierò a lavorare completamente in telelavoro ero un po' perplesso e dubitativa su come potrei integrare realmente la mia squadra e l'azienda a distanza. Parlando con più persone che erano nella stessa situazione di me mi sono resa conto che questi dubbi erano condivisi per tutti. Dall'altro lato, l'integrazione dei nuovi collaboratori è una sfida anche per le aziende. Infatti, secondo un sondaggio da "*Cadreemploi*" un terzo dei dipendenti si è già dimesso dal suo lavoro nei primi sei mesi di lavoro a causa di una scarsa integrazione.

Per quanto riguarda la mia integrazione, si è piuttosto bene passata. Il mio manager mi ha fatto la presentazione di tutta l'azienda, la squadra e il lavoro durante quasi tutta la mattina al telefono e, poi, ha chiamato le tre altre collaboratrici dal controllo interno per presentarmi a tutti. Il giorno dopo c'era la riunione settimanale della squadra quindi ho potuto di nuovo incontrare a tutti. Anche se non ho veramente partecipato alla riunione perché non avevo lavorato su nessuna missione mi ha permesso di capire i diversi controlli in corso e il ruolo di ognuno nella squadra.

Lo stesso giorno ho iniziato una missione da sola con una collaboratrice che mi ha aiutato e spiegato tutto il processo che dovevo seguire. A partire di questo momento ho lavorato da sola ma ogni volta che avevo una domanda la facevo alla collaboratrice e generalmente il mio manager mi chiamava una volta al giorno per prendere delle notizie e sapere se tutto andasse bene. Avevamo anche diverse riunioni ogni settimana quindi non mi sono mai sentito da sola ma nello stesso tempo non mi sembrava conoscere veramente la mia squadra perché non avevo mai visto nessun tranne nelle foto.

Un mese dopo quando ho potuto andare per la prima volta lavorare in presenza, il mio manager mi ha, di nuovo, accolto presentandomi gli scrittori e le persone presenti. E solo a partire di questo momento che mi sono sentita fare un po' parte dell'azienda. Questa sensazione di non fare parte di un collettivo quando si lavora in telelavoro impedisce trovare una piena realizzazione al lavoro. Questo sentimento è condiviso dal 35% dei francesi che hanno praticato il telelavoro in 2020 (Viavoice-La Mutuelle familiale-BloomTime et Franceinfo, giugno 2021).

Ero tanto felice che il mio tirocinio sia stato mantenuto nonostante la situazione sanitaria che ero molto entusiasta da lavorare anche se potevo fare solo del telelavoro. Ma la verità è che man mano il mio entusiasmo si è ridotto. Infatti, anche se andavo al lavoro due o tre giorni alla settimana, non avevo ancora la sensazione di essere totalmente integrata all'azienda perché gli scrittori erano quasi tutti vuoti. Infatti, le persone preferivano lavorare da casa e, quindi, venivano solo un giorno alla settimana. Questo valeva anche per la mia squadra, c'erano due colleghi che venivano solo il giorno della settimana in cui avevamo la riunione di squadra.

Questo ha condotto a una diminuzione della mia motivazione di lavorare da casa nel primo tempo e di andare allo scrittorio nel secondo tempo. Nell'ultimo mese del mio tirocinio diventava di più in più difficile di concentrarmi per lavorare da casa e facevo sempre dei pisolini la mattina e il pomeriggio, quindi, l'organizzazione delle mie giornate di lavoro erano diverse e più lunghe che di solito.

Quello che mi è successo coincide con quello che ha vissuto la maggior parte dei giovani lavorando in telelavoro. In effetti, secondo le cifre nazionali francesi, il 60% delle persone da 18 a 24 anni considerano essere meno efficace da lavorare in telelavoro che in presenza contra solo il 37% dei lavoratori di tutte le età in telelavoro (Figura 10). Questa sensazione di essere meno efficace è uno dei fattori che porta i dipendenti ad avere degli orari di lavoro più lunghi. Il 45% dei lavoratori in telelavoro dicono avere un carico di lavoro maggiore e degli orari di lavoro più lunghi (Business insider, marzo 2021).

L'efficienza in telelavoro vista da tutti vs vista dai giovani

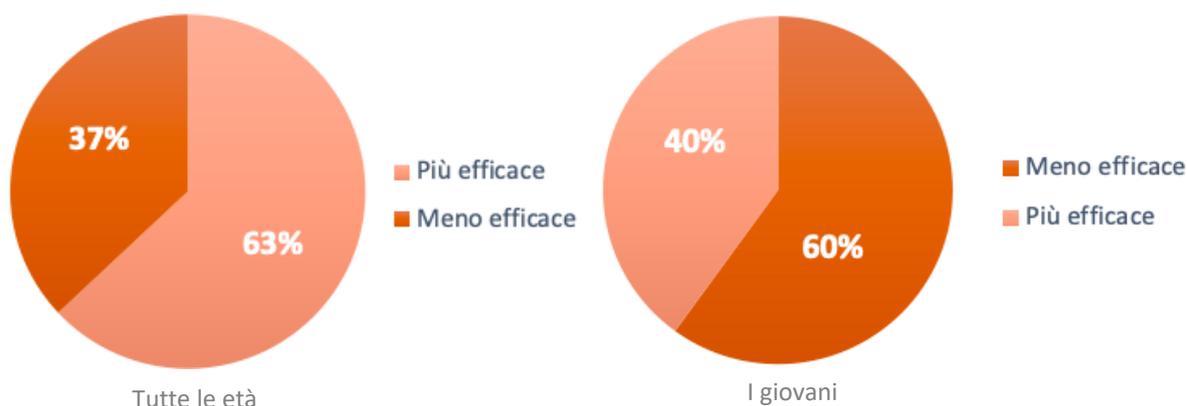


Figura 10: Statistici sull'efficienza in telelavoro dai lavoratori di tutte le età e solo dai giovani

I diagrammi rappresentano i risultati di un'indagine sulla loro propria efficienza percepita dai lavoratori quando fanno telelavoro rispetto a quando lavorano in presenza. Lo studio è stato realizzato su un campione 2 010 telelavoratori francesi rappresentativi della popolazione dal 3 al 11 febbraio 2021. I due diagrammi mostrano bene la differenza di efficienza percepita tra i telelavoratori di tutte le età e quella dai giovani.

Inoltre, essere più efficace, il lavoro in presenza permette di passare la giornata fuori della casa e con delle altre persone. Infatti, quando siamo in telelavoro rimaniamo tutto il giorno nella stessa casa o stanza nel caso dei giovani e i contatti sociali sono quasi inesistenti. E per questo motivo che il 74% dei telelavoratori dice di aver bisogno di tornare in ufficio di tanto in tanto.

Per il 77% dei giovani, secondo un sondaggio di "My Happy Job", la prima ragione per andare allo scrivtorio è di condividere un momento di convivialità con i loro colleghi. Poi, per il 44% dei giovani, andare al lavoro permette incontrare la loro squadra (My Happy Job, febbraio 2021) (Figura 11). Inoltre, l'aspetto relazionale, lavorare in presenza permette anche di lavorare meglio in squadra. L'ho visto nelle mie missioni in squadra a Generali, avanzavamo più velocemente nelle riunioni quando eravamo tutte nella stessa stanza di riunione.

Motivi per andare al lavoro

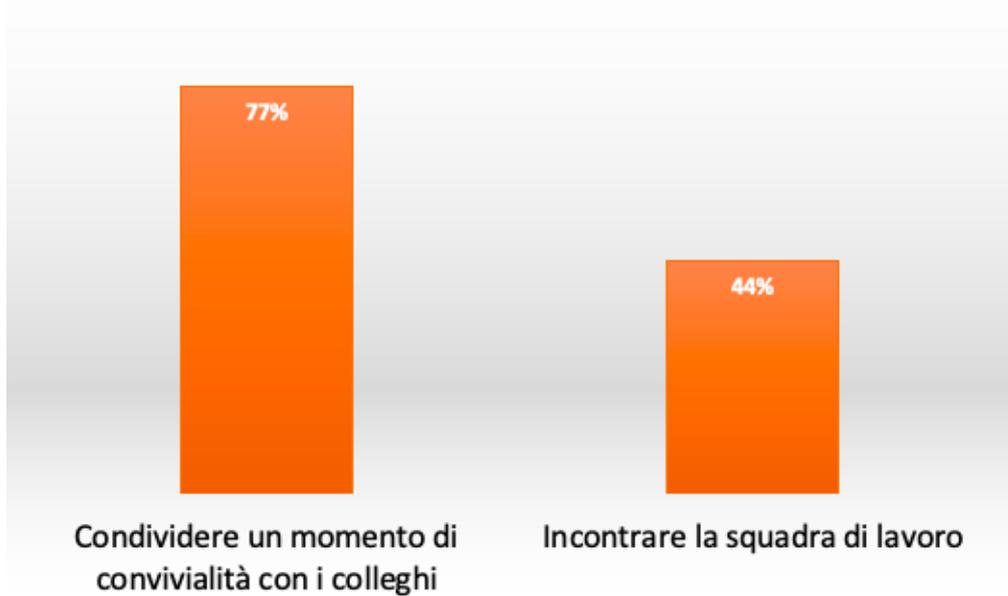


Figura 11: I due principali motivi per lavorare in presenza

Il diagramma mostra i due principali motivi secondo i telelavoratori per lavorare in presenza piuttosto che in telelavoro. Lo studio è stato realizzato su un campione di 1 280 dipendenti e 300 dirigenti di aziende del settore privato con più di 10 dipendenti, dal 9 al 31 dicembre 2020. Il diagramma mostra che per il 77% “condividere un momento di convivialità con i colleghi” è la prima ragione per lavorare in presenza e per il 44% la seconda ragione è “incontrare la squadra”.

Nonostante tutti i punti negativi del telelavoro come la mancanza dei contatti sociali e di motivazione, il telelavoro mi ha permesso di sviluppare la mia autonomia e la mia capacità di riflessione. Un altro punto positivo era che potevo organizzare le mie giornate come volevo perché il mio manager si fidava di me. Mi piacerebbe quindi lavorare di nuovo in telelavoro ma solo un o due giorni massimi alla settimana e solo una volta che sarò già ben integrata nella mia squadra e nell'azienda.

6.2.5. Il management

In termine di management, ho vissuto due esperienze professionali totalmente diverse l'una dall'altra. Infatti, nel mio primo tirocinio a Generali, il mio manager aveva una totale fiducia nella squadra e, quindi, lasciava ognuno lavorare in completa autonomia e ci orientava se era necessario. Mentre, nel mio secondo tirocinio la mia manager non si fidava completamente del nostro lavoro e non comunicava chiaramente.

Durante il mio stage a Generali, non ho avuto nessun problema dal punto di vista manageriale perché mi è stato piaciuto di lavorare al mio ritmo e al modo mio all'inizio delle missioni e dopo avere delle raccomandazioni dal mio manager. Questo mi permetteva di riflettere da sola in un primo tempo e dopo di migliorarmi riflettendo sulle indicazioni ricevute al fine di capire la differenza tra il mio lavoro di base e quello finale tenendo conto dei consigli.

Inoltre, quando parlavo con il mio manager delle mie missioni in corso, mi sentivo sempre ascoltata e se facevo un errore mi lo diceva in un modo che non mi infastidiva perché prestava sempre attenzione alle parole che utilizzava. Di più, mi diceva anche che ero tirocinante e, quindi, era normale di sbagliarmi a volte. Secondo uno studio di "My Happy Job" i tre pilastri che deve adottare tutti i manager per creare un clima di lavoro favorevole in una squadra sono: la fiducia, il diritto di sbagliare e l'ascolta (Figura 12). Il mio manager a Generali rispettava chiaramente questi tre punti fondamentali per essere un buon manager.



Figura 12: I tre pilastri del management

Il diagramma rappresenta i principali atteggiamenti che devono adottare un manager con la sua squadra per creare un clima sociale favorevole al lavoro. Questi tre punti sono stati definiti in uno studio condotto in Francia di settembre a ottobre 2018, su 1 160 persone (700 dipendenti, 280 manager e 180 direttori o responsabili delle risorse umane) che lavorano nelle aziende del settore privato con più di 100 dipendenti.

In più, la squadra era organizzata in modo che ognuno lavorava da sola e poi una volta alla settimana mettevamo in comune i nostri avanzamenti in una riunione. Nel caso di missioni a due o tre collaboratori, facevamo delle riunioni ulteriori tra di noi nella settimana. Questa

organizzazione di lavoro era molto bene perché ci permetteva di essere a conoscenza di tutte le missioni in corso e, quindi, di formare una vera squadra.

Invece, nel mio stage a Ferrua Ribes l'organizzazione del lavoro e il modo di management della mia manager sono stati la più grande difficoltà che ho incontrato in tutti i tirocini che ho realizzato durante i miei studi. Infatti, sono sempre stata abituata a dei manager, come quello a Generali, che si fidava completamente in me e che mostravano che erano felici di avermi nella loro squadra. Il management durante quello stage non aveva niente dei tre pilastri del management definito prima (Figura 12).

Al livello dell'organizzazione, ognuna faceva i suoi controlli sulle aziende e non mettevamo mai in comune i risultati. Non facevamo neanche delle riunioni specifiche settimanali o mensili sui lavori in corso o su dei punti specifici. Il problema di questo era che quasi sempre, finivamo una missione con le mie colleghe e un mese dopo quando la mia manager redigeva il rapporto finale ci chiedeva delle spiegazioni sui risultati incontrati e le giustificazioni alle anomalie.

Nel frattempo, avevamo lavorato su due o tre altre aziende e quindi era difficile di ricordarsi direttamente il lavoro che avevamo effettuato. Quindi, dovevamo tornare sul nostro foglio di lavoro e riflettere su perché eravamo arrivate a questa conclusione finale. Nella maggiore parte dei casi, trovavamo la ragione in qualche minuto ma a volte poteva essere più complicato e, dunque, più lungo. In entrambi quasi, le mie colleghe e io eravamo disturbate nel nostro lavoro in corso e perdevamo tempo mentre avremo potuto discutere di tutti i punti subito dopo la realizzazione della missione. L'organizzazione non era quindi molto efficace dal mio punto di vista.

Inoltre, non mi è stato piaciuto neanche il modo di management della mia manager. In primo luogo, come ho detto prima, si vedeva che non si fidava nel nostro lavoro perché poteva mettere in dubbio alcuni risultati ottenuti su dei punti chiari per le mie colleghe e io oppure se un'azienda diceva qualcosa contraria allo che avevamo detto noi prima contestava direttamente il nostro discorso. Dovevamo spiegare e giustificare più volte il nostro ragionamento in modo molto preciso fino a che sia d'accordo con noi. Se questa situazione avviene una volta non c'è problema ma quando si ripete nel tempo inizia a diventare difficile e pesante di essere sempre contestato.

In secondo luogo, c'era anche un problema al livello della comunicazione. In effetti, nell'esempio che ho dato prima c'era anche il modo in cui la mia manager faceva le riflessioni

che rendeva la situazione pesante. Inoltre, nella maggior parte del tempo, la mia manager non comunicava e faceva sempre dei *feedback* negativi e mai dei positivi. Quindi era molto difficile per me di sapere se il mio lavoro era stato piaciuto o no e di capire su quali punti potevo migliorarmi e come.

L'obiettivo per me di fare un tirocinio è di acquistare esperienza ed imparare con i *feedback* ricevuti dalla mia squadra. Invece in questo caso, avevo più la sensazione di dovere imparare, da sola, analizzando i miei propri progressi di una missione all'altra e, poi, di essere bloccata nel mio apprendimento perché non potevo imparare tutto da sola.

Tutti questi punti combinati hanno contribuito a una diminuzione della mia motivazione e realizzazione nel mio lavoro. Secondo uno studio realizzato da Michael Page, in 2018, il 54% dei francesi considerano che un buon manager motiva e ispira la sua squadra. Le mie esperienze validano il risultato di quello studio perché mi sono sentita motivata e ispirata dal mio manager a Generali ma non da quello a Ferrua Ribes (Dalale Belhout, novembre 2019).

Una conseguenza per me di avere avuto meno motivazione è stata una riduzione della produttività. Infatti, mi sono resa conto che lavoravo più lentamente nel mio secondo tirocinio che abitualmente. Uno studio di Oxford Business School e di British Telecoms dice che i dipendenti felici nel loro lavoro sono più produttivi dal 13% rispetto a quelli che non sono felici (Dalale Belhout, novembre 2019). Quindi, quello studio riflette ancora una volta le esperienze che ho avuto.

Per migliorare la situazione, ho fatto un punto sul mio tirocinio con la mia manager a Ferrua Ribes a metà del mio tirocinio e gli ho chiesto dei *feedback* sul mio lavoro ma mi ha detto che tutto era ben per lei senza aggiungere niente. Come ero solo tirocinante e che sapevo già a questo momento che volevo lavorare in un'altra azienda dopo lo stage non sono andata più lontana nella discussione. Se fossi rimasta, avrei suggerito di fare al minimo delle riunioni alla fine dei controlli per discutere, tutte insieme, dei risultati ottenuti e fare un punto sulle ultime verificazioni specifiche di fine di missione.

6.2.6. La reticenza esterna

L'ultima difficoltà incontrata nei miei due tirocini è stata la reticenza degli altri dipartimenti e delle aziende da controllare verso l'audit. Infatti, sia in controllo interno che in audit esterno mi sono stata confrontata a delle domande sul perché stavamo facendo un audit, quale era l'interesse oppure delle persone che non erano motivate ad aiutarci durante la nostra missione.

Questa problematica avviene quasi sempre quando iniziamo una missione e incontriamo una persona per la prima volta. Nel caso in cui una persona non ha mai partecipato ad un audit, la situazione è ancora peggiore perché spesso l'audit è connotato negativamente, come una sanzione. Infatti, c'è sempre un riflesso iniziale di paura nelle persone controllate, con l'idea che stiamo lavorando per indicare quali dipartimenti o persone non lavorano bene.

Ma in realtà, questo non è né il nostro ruolo né la nostra missione. In effetti, un auditor non giudica mai gli individui ma l'organizzazione e i processi di gestione, quindi, non punta sulla responsabilità personale dei collaboratori. Inoltre, in alcune missioni, l'obiettivo finale è quello di migliorare i processi e l'organizzazione al fine di ottimizzare il lavoro di ognuno. Quindi, in questo caso, il nostro controllo è benefico per i dipendenti.

A Generali, durante la missione sulla legge PACTE, abbiamo conosciuto qualche reticenza quando abbiamo fatto le riunioni con i diversi capi di compito. In effetti, i responsabili di dipartimento ci hanno detto che la legge era troppo recente e che realizzare un controllo, ora, non aveva molto senso. Alcuni dipendenti non volevano fare la riunione con noi per presentarci le loro conoscenze della legge e i loro avanzamenti nei loro lavori.

Abbiamo quindi dovuto spiegare le ragioni del nostro audit per convincere a tutti dell'interesse del nostro controllo. Infatti, anche se la legge era molto recente e che tutti i punti non erano ancora applicabili (alcuni punti avevano una scadenza a settembre 2020 o gennaio 2021) era importante di controllare i punti già applicabili e l'avanzamento degli altri. Di più, come era una legge non era possibile di non applicare tutti i punti come si può vedere, alcune volte, con le nuove regolamentazioni interne.

Quando abbiamo spiegato le nostre intenzioni, quasi tutti i collaboratori, che abbiamo incontrato nelle riunioni, erano più aperti al nostro controllo e hanno capito il suo interesse. Ho detto quasi tutti i collaboratori perché, purtroppo, ci sono sempre delle persone che rimangono dubbiose.

Inoltre, le nostre spiegazioni ogni volta che facevamo un controllo, con la mia squadra di controllo interno abbiamo creato una video per presentare ognuno (identità, percorso, caratteristiche specifiche) e, poi, il nostro lavoro. La video è stata creata con un tono dell'umorismo per mostrare che anche se siamo dei controllori, non siamo severi.

A Ferrua Ribes, la situazione era un po' diversa nel senso che non lavoravamo con le persone interne alla nostra azienda, quindi, era più difficile di convincere tutti del nostro ruolo di accompagnamento. Durante il mio stage, mi sono stata confrontata a due tipi di aziende: quelle che non hanno niente da nascondere e che sono sempre accogliente e disponibile per aiutarci, e le altre che non rispondono sempre alle nostre e-mail e non mandano tutti i documenti necessari alla nostra missione.

Per il secondo tipo di azienda descritto, era difficile di realizzare la missione perché eravamo sempre dietro di loro per tutte le domande. Il problema era che nella maggiore parte dei casi queste aziende hanno la loro propria contabilità interna e, quindi, non hanno un contabile esterno a cui possiamo chiedere i documenti e le informazioni necessari. Quindi, è arrivato che ci siamo state bloccate nel nostro controllo durante qualche settimana oppure che non abbiamo finito tutti i controlli. In quest'ultimo caso, una menzione è scritta nel rapporto finale indicando i controlli che non sono stati eseguiti.

Generalmente, queste aziende hanno anche approfittato della situazione sanitaria per non accoglierci nei loro scrittori, lo che abitualmente è la norma, e per mettere più tempo a rispondere alle nostre domande utilizzando la scusa del lavoro a tempo parziale oppure del telelavoro.

La relazione tra l'azienda e noi dipende soprattutto del dirigente dall'azienda e dalla sua visione di noi che condivide con i suoi dipendenti. C'erano delle aziende per le quale la mia azienda faceva la revisione dei conti da molti anni ma anche così la situazione è rimasta distante come nel primo anno. Quindi, anche con anni, la situazione non è necessariamente miglior.

Per concludere su questa parte, non ci sono veramente delle azioni di miglioramento da fare contra la reticenza delle persone verso il nostro lavoro. Invece, esistono degli atteggiamenti da adottare per sviluppare una collaborazione tra il dipartimento o l'azienda controllato e i revisori.

La prima cosa è quella di educare le persone su che cosa è il controllo interno o la revisione dei conti: obbiettivi, processi, risultato. Poi, si deve sempre pianificare la missione indicando alle persone la data del controllo e i documenti richiesti per che abbiano il tempo di prepararsi prima e che non siano colti di sorpresa. Infine, si deve comunicare i risultati ottenuti e confrontare con loro le anomalie rilevate per capire se è veramente un'anomalia o un errore

da parte nostra. Nel caso in cui c'è ben un'anomalia si deve vedere come non ripeterla nel futuro. Quindi, una buona comunicazione è la chiave principale di una missione di audit.

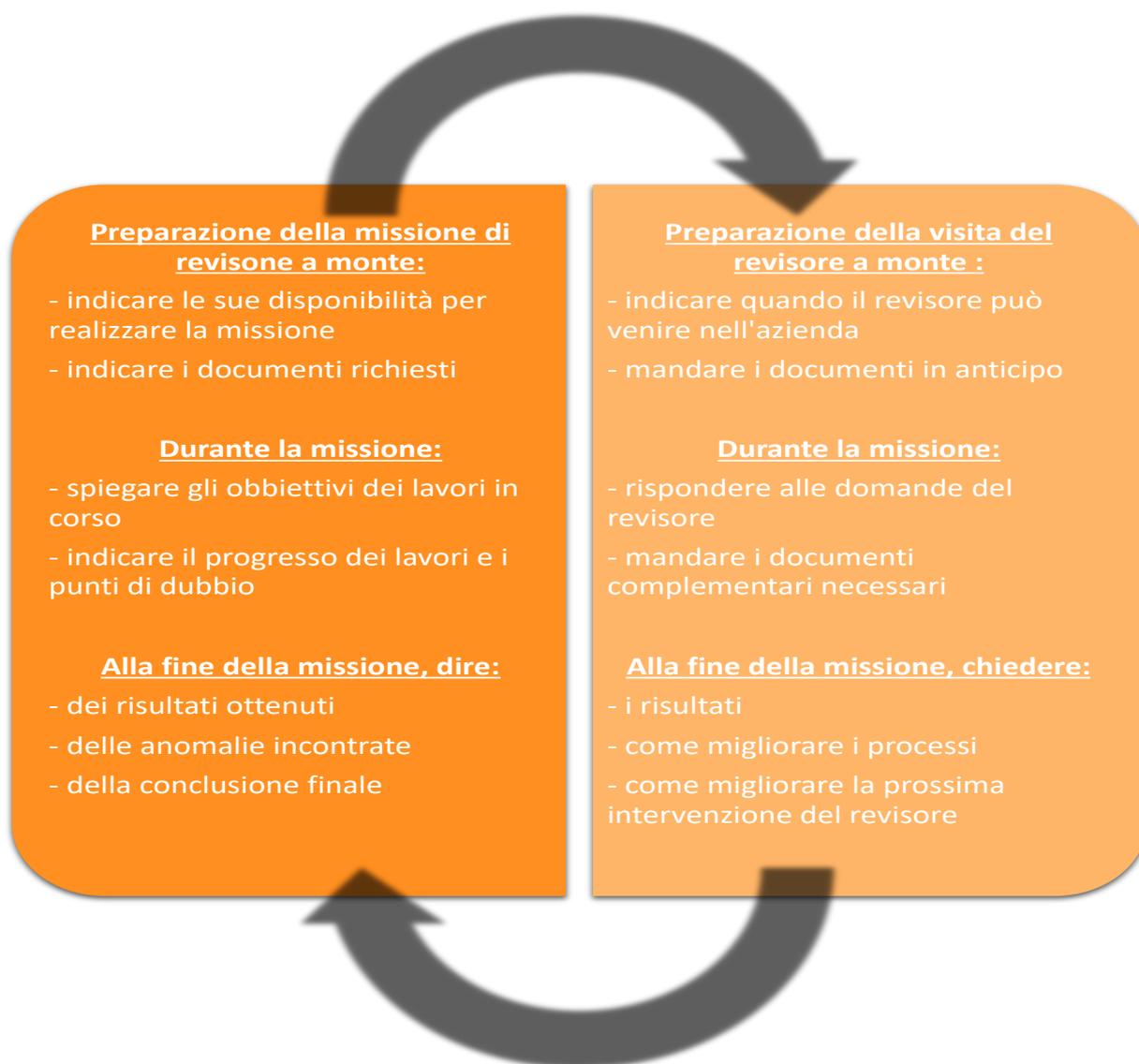


Figura 13: Passi per sviluppare una buona collaborazione tra il revisore e l'azienda o il servizio controllato

Lo schema mostra come sviluppare una buona collaborazione tra il revisore (sinistra) e l'azienda (destra), nel caso di un audit esterno, oppure il servizio, ne caso di un audit interno, controllato. Lo schema evidenzia i diversi passi che devono sempre essere eseguiti prima, durante e alla fine della missione. Infine, si capisce che la comunicazione è il punto chiave della realizzazione di una missione di audit.

7. Le differenze, similarità e complementarità tra gli audit interno ed esterno

A questo punto della tesi, abbiamo già iniziato a vedere che l'audit interno e l'audit esterno sono due funzioni diverse dalle loro definizioni rispettive, come sviluppato nella prima parte sul concetto del audit, nonché dalle mie esperienze professionali descritte nella terza parte.

In questa parte, andiamo ad approfondire quali sono le differenze tra le due funzioni di audit: al livello generale e, poi, al livello delle missioni. Dopo, vedremo che nonostante queste differenze, i due tipi di audit hanno delle similarità e sono comunque complementari.

7.1. Le differenze

7.1.1. Al livello generale

Al livello generale, le differenze tra l'audit interno ed esterno sono legate agli statuti, gli obblighi, i mandati, i beneficiari, l'obiettivo principale, le persone che conducono la missione, e infine, la prevenzione delle frodi degli audit.

Per quanto riguarda gli statuti, la differenza è chiara ma è fondamentale, quindi possiamo ripeterlo ancora una volta, l'audit interno è una funzione eseguita all'interno di un'organizzazione da parte di un dipartimento di controllo interno o di audit interno separato dagli altri servizi, mentre l'audit esterno viene effettuato da un'azienda indipendente di revisione che, quindi, non fa parte dall'organizzazione.

In entrambi casi, è importante che esista una separazione tra gli auditor e i dipartimenti controllati perché quello permette di non avere degli arrangiamenti tra le due parti e, quindi, di ridurre il rischio di frode.

Nel caso del audit interno è difficile di rispettare sempre questa regola perché anche se gli auditor sono in un ufficio specifico, solo tra di loro, per rispettare la confidenzialità delle loro missioni, lavorano sempre con le stesse persone e le vedono anche durante le pause, quindi, poco a poco delle relazioni si sviluppano. Per lottare contro il rischio di conflitto d'interessi tra i dipendenti, ci sono delle aziende che hanno stabilito la regola che i revisori interni possono rimanere solo cinque anni nel dipartimento e, poi, devono cambiare di dipartimento perché sono considerati come troppo collegati con le persone degli altri servizi.

Per l'audit esterno, esistono delle regole molto severe che dicono che le due parti devono essere totalmente indipendenti. Nel caso in cui l'azienda da controllare ha un contabile esterno, si deve avere anche un'indipendenza totale tra l'auditor e il contabile. Per esempio, non è possibile che un auditor sia della stessa famiglia che il dirigente dell'azienda da controllare oppure del contabile perché questo causerebbe un problema di deontologia e il rischio d'intesa sarebbe molto troppo elevato.

Per l'obbligo di controllo, non esiste delle normative che obbligano le aziende da sviluppare un dipartimento di controllo o audit interno escluso nel settore bancario e delle assicurazioni, in Francia. Nondimeno, il revisore esterno è obbligatorio per le aziende operando in Francia che superano le soglie della legge PACTE, vista precedentemente, e per le aziende francesi che sono quotata alla borsa di New York secondo la legge Sarbanes Oxley.

Poi, riguardanti i mandati, come l'audit interno appartiene all'azienda e nasce dalla volontà della direzione generale, non esiste una scadenza propria alla sua missione nell'azienda. Ovviamente, la direzione potrebbe cambiare idea e fermare il dipartimento di audit interno ma generalmente, questo non avviene perché sarebbe un passo indietro nello sviluppo dell'azienda al livello della performance e della riduzione dei rischi.

Invece, in Francia, i revisori esterni sono in principio nominati per sei anni dal consiglio di amministrazione. Nei casi in cui l'azienda nomina volontariamente un revisore oppure che non supera le soglie di nomina del revisore, la durata può essere ridotta a tre anni solo. Il revisore deve rimanere lo stesso durante tutto il mandato escluso in casi specifici come, per esempio, se il revisore si ritira. In questo caso, l'azienda deve trovare un altro revisore che svolgerà la fine del mandato in corso. Alla fine di quello, l'azienda può scegliere di continuare con lo stesso revisore oppure di cambiare.

C'è anche una differenza nelle squadre di revisori che conducono gli audit. Infatti, in audit interno, nella maggiore parte delle organizzazioni, la squadra rimane sempre la stessa di anno in anno. Si può essere qualche cambiamento di tanto in tanto se una persona decide di cambiare di dipartimento ma il nucleo della squadra rimane sempre uguale. Invece, in audit esterno le squadre di auditor possono essere sempre le stesse, nei casi in cui le società di revisione contabile sono piccole e, quindi, esiste solo una squadra per tutte le società oppure si può avere delle persone diverse che lavorano, ogni anno, sul audit di una certa società.

Questo ultimo caso si riferisce alle società di revisione contabile che hanno una squadra di revisori grande (più di cinque auditor) e, quindi, cambiano la composizione delle squadre per ogni missione. Quindi, da un anno all'altro, la squadra di auditor, per una certa azienda da controllare, sarà costituita da una o due persone che hanno già svolto la missione l'anno scorso e di nuove persone che non conoscono l'azienda considerata. Quello permette, primo, di rinnovare sempre la squadra in modo che i revisori lavorano su delle aziende diverse e, quindi, non ripetono sempre lo stesso lavoro. Secondo, permette che diversi revisori conoscano la stessa missione perché altrimenti se alcuni auditor decidessero di cambiare di azienda, si dovrebbe formare, di nuovo, dei revisori per la missione considerata e, quindi, sarebbe una perdita di tempo.

Per quanto riguarda i beneficiari del audit esiste anche delle distinzioni. In effetti, gli utenti del rapporto, in audit interno, sono la direzione generale e la gestione. La direzione generale si basa sui rapporti del controllo interno per monitorare i processi di gestione e stabilire dei nuovi obiettivi e delle nuove procedure interne per migliorare i processi ed aumentare la performance e la redditività. I risultati e i rapporti di controllo interno sono anche condivisi con i manager delle squadre di gestione perché sono direttamente implicati nel senso che i controlli sono realizzati sul lavoro della gestione.

Per l'audit esterno, i beneficiari sono le parti interessate e l'Ordre des experts-comptables, in Francia, lo che corrisponde all'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli esperti contabili (ODCED), in Italia. Le parti interessate si basano sul rapporto annuale dei conti per avere un'immagine globale e affidabile dell'attività della loro azienda, approvare i conti e il risultato finale, distribuire dei potenziali dividendi e soprattutto pensare allo sviluppo futuro dell'azienda. Alla fine di ogni missione, il revisore pubblica sulla pagina dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli esperti contabili, il suo rapporto annuale dei conti in modo che l'Ordine può controllare la coerenza delle informazioni e l'assenza di frode.

Poi, al livello dell'obiettivo della missione di audit, ci sono anche delle differenze come l'abbiamo già visto nella prima parte definendo i due tipi di audit e le loro caratteristiche rispettive. L'obiettivo dell'audizione interna è quello di controllare le attività di routine di gestione e il rispetto delle procedure per, poi, presentare delle proposte di miglioramento continuo. Mentre, l'obiettivo del audit esterno è di analizzare e verificare i conti e le informazioni finanziarie delle società per, poi, presentare il suo rapporto con la sua opinione.

Infine, l'ultima differenza tra le due funzioni al livello generale riguarda il tipo di frode che ognuna intende combattere. Infatti, l'audit interno si interessa ad una frode interna all'organizzazione come, per esempio, una frode alla riservatezza dei *file* del personale. Per le banche e le assicurazioni, il controllo interno lotta anche contro la frode sui contratti cioè quando i clienti impersonano l'identità di qualcuno o danno delle false informazioni bancarie e finanziarie.

Invece, il revisore esterno è interessato a qualsiasi frode, nella misura in cui ha, o è probabile che abbia, un impatto sui risultati finanziari. L'auditor esterno deve identificare i fattori di rischio incluso quelli legati alla frode interna, per esempio, se i membri della direzione o del personale sono coinvolti in frodi e giocano un ruolo nel sistema di controllo stesso.

7.1.2. Al livello della missione

Ci sono anche delle differenze tra l'audit interno ed esterno, al livello della missione, che sono legate all'ambito della missione, la sua periodicità, lo scopo, la metodologia utilizzata, le normative che la regolano, la conclusione e l'opinione finale.

Primo, l'ambito della missione dell'audizione interna è molto ampio poiché comprende tutte le funzioni di un'organizzazione e tutte le sue dimensioni. Nel caso del mio tirocinio a Generali facevamo delle missioni di controllo solo sulla parte operativa ma in altre aziende il controllo interno si estende a tutti i dipartimenti come, per esempio, il giuridico, la contabilità o ancora le risorse umane...

L'ambito del audit esterno include tutto lo che contribuisce alla determinazione del risultato economico e all'elaborazione degli stati finanziari dell'organizzazione. L'auditor non deve limitare le sue analisi e investigazioni solo al settore contabile perché altrimenti la sua missione sarebbe incompleta. Infatti, il revisore deve svolgere i suoi compiti su tutti i cicli significativi dell'azienda che controlla e, quindi, su tutte le funzioni rilevanti. Nel caso di un'azienda di produzione, per esempio, i controlli saranno soprattutto eseguiti sulle funzioni di acquisizione, vendite e sugli stock.

Dal punto di vista globale e secondo le definizioni generale, la distinzione tra l'audit interno ed esterno, per quanto riguarda la periodicità dei controlli, è semplice: l'audit interno è un processo continuo mentre quello esterno si svolge una volta all'anno.

Infatti, l'audizione interna svolge dei controlli trimestrali o semestrali che garantiscono il mantenimento delle buone procedure e dei risultati. Ci sono anche delle missioni che sono realizzate solo un anno perché i rischi legati a quelle attività controllate sono considerati inferiori agli altri. Invece, quelle missioni contribuiscono comunque ad un miglioramento continuo dei processi interni perché permettono di analizzare e verificare l'efficienza di alcuni processi particolari.

L'auditor esterno interviene solo una volta o due all'anno quando decide di fare dei lavori a metà dell'anno. La sua missione ha una durata che varia secondo la dimensione dell'azienda e dei suoi ricavi ma in ogni caso è limitata nel tempo e, quindi, non può essere assimilata ad un processo continuo.

Gli scopi delle missioni di audit interno ed esterno nonché il modo e le persone che definiscono li sono diversi. Al livello interno, lo scopo mira all'efficienza operativa ed è deciso dalla direzione dell'organizzazione durante delle riunioni con la squadra di controllo interno e dei direttori operativi. Mentre, al livello esterno, gli scopi mirano all'accuratezza e la validità degli stati finanziari e sono definiti negli statuti e, quindi, votati dal consiglio amministrativo.

Per quanto concerne la metodologia di lavoro esistono due differenze tra le due funzioni. La principale distinzione riguarda il senso dell'analisi e del processo di controllo. In audit interno, si parte dagli obiettivi del controllo in termini di efficienza oppure di regolarità delle procedure per spiegare i risultati ottenuti. Mentre in audit esterno, si parte dai risultati per poi risalire ai conti e alle procedure.

Infatti, all'inizio di una missione di revisione esterna, il manager analizza i risultati e il bilancio dell'azienda per elaborare il programma di lavoro. Poi, durante la missione, i revisori partono sempre dai soldi dei conti per confrontarli con i diversi documenti (gestione commerciale, documenti ufficiali delle tasse...). Solo se ci sono delle variazioni da spiegare, il revisore analizzerà più in dettaglio i conti relativi per giustificare la differenza incontrata. Nel caso in cui non riesce a trovare la spiegazione nei conti, il revisore si interesserà allora alle procedure utilizzate nell'azienda per ricavare il risultato.

La seconda distinzione al livello della metodologia è che quella del audit interno rimane sempre la stessa per tutte le missioni mentre quella della revisione esterna può cambiare di un'azienda all'altra. I diversi passi della metodologia generale rimangono sempre gli stessi, per la revisione esterna, ma secondo i documenti ricevuti dalle aziende, si deve adattare la metodologia per

realizzare un certo controllo. Infatti, i documenti non hanno tutti le stesse informazioni e, quindi, non è possibile di eseguire tutti i controlli sempre dello stesso modo.

Poi, l'audit interno e quello esterno vengono regolati in due modi diversi. Sono le normative e le procedure interne che regolano i controlli nella maggiore parte dei casi in audit interno mentre sono sempre le leggi nazionali o internazionali che regolano le missioni della revisione esterna.

In alcuni casi, come abbiamo potuto vedere nella parte sul controllo della legge PACTE che ho fatto a Generali, il controllo interno può anche essere indotto a controllare la corretta applicazione di una legge e, quindi, in questo caso viene regolato dalle leggi. Ma, in modo generale, il controllo interno viene comunque regolato dalle procedure.

Dopo, le conclusioni delle missioni non sono eseguite dallo stesso modo anche se in entrambi funzioni un rapporto finale è creato per riassumere gli obiettivi, scopi, passi e metodologie della missione e i risultati ottenuti. In effetti, gli auditor interni fanno delle constatazioni approfondite sulle anomalie incontrate e i potenziali malfunzionamenti nei processi che possono condurre a dei rischi. Dopodiché, per ogni anomalia incontrata, si indica le cause, si sottolinea i rischi relativi e si definisce le azioni che si deve prendere per eliminare le anomalie e, quindi, ridurre i rischi.

In audit esterno, le constatazioni sono più breve, gli auditor riportano solo i posti da cui le variazioni sono superiori alle soglie di significazione stabilite. Queste conclusioni permettono di informare i dirigenti dell'azienda sulle lacune rilevate ma il loro scopo non è di risolverle.

Infine, per quanto riguarda l'opinione finale della revisione non viene effettuata dalle stesse persone e dallo stesso modo. Nell'audizione interna, l'opinione sulla missione viene stabilita dalla persona o la squadra che ha realizzato i controlli mentre, in audit esterno, il parere è sempre decisa dal revisore principale in base ai lavori effettuati dalla squadra.

Poi, in entrambi tipi di audit, ci sono tre opinioni diverse possibili. In audit interno, l'opinione relativa all'efficacia delle attività operative può essere soddisfacente, parzialmente soddisfacente oppure non soddisfacente secondo la rilevanza e il numero di anomalie incontrate.

Nella revisione esterna, il parere del revisore può assumere una delle forme seguente:

- certificazione senza riserve della regolarità, della correttezza e della rappresentazione veritiera e corretta degli stati finanziari,
- certificazione con riserve (le ragioni sono poi indicate nel rapporto),
- rifiuto di certificare (le ragioni del rifiuto sono anche indicate in seguito).

Figura 14: Tabella riassuntiva delle differenze tra gli audit interno ed esterno

		Audit interno	Audit esterno
Al livello generale	Statuto	Dipartimento che appartiene all'organizzazione	Azienda esterna di revisione
	Obbligo	Volontario	Obbligazione legale
	Mandato	Nominato dalla direzione generale Durata indeterminata	Nominato dal consiglio di amministrazione Durata: 6 anni (oppure 3 in condizioni specifiche)
	Condotto da	Sempre la stessa squadra di dipendenti interni	Squadre diverse di una società di revisione contabile
	Utenti del rapporto	Direzione generale e la gestione	Le parti interessate e l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli esperti contabili
	Obiettivo	Controllo delle attività di routine e delle procedure per un miglioramento continuo	Analizza e verifica dei conti e delle informazioni finanziarie delle società per presentare il suo rapporto annuale
	Tipo di frode	Frode interna del personale oppure sui contratti	Qualsiasi frode che influenza i risultati finanziari
Al livello della missione	Ambito della missione	Tutte le funzioni di un'organizzazione	Tutto lo che contribuisce alla determinazione del risultato economico e all'elaborazione degli stati finanziari
	Periodicità	Processo continuo	Una o due volte all'anno
	Scopo	Deciso dalla direzione generale Efficienza operativa	Definiti negli statuti Accuratezza e validità degli stati finanziari
	Metodologia	Dagli obiettivi ai risultati	Dai risultati ai conti e procedure
	Regolato da	Dalle normative e procedure interne	Dalle leggi
	Conclusione	Constatazioni approfondite sulle anomalie incontrate, le loro cause e le azioni da prendere	Constatazioni più breve delle variazioni superiori alle soglie di significazione
	Opinione	Dalla persona che effettua la missione Sull'efficacia delle attività operative	Dal revisore principale Sulla regolarità, correttezza e rappresentazione veritiera e corretta degli stati finanziari

7.2. Le similarità e la complementarità

Nonostante le numerose differenze che veniamo di vedere, gli audit interno ed esterno non sono tra loro opposti. Invece, si completano a vicenda.

7.2.1. Le similarità

Primo, andiamo a vedere alcune similarità tra le due funzioni oltre il loro nome di base comune: "l'audit". Quelle similarità sono legate al concetto proprio del audit, al lavoro di gruppo, alle conoscenze necessarie per realizzare le missioni, all'aspetto relazionale del lavoro, all'importanza dei controlli e alla presentazione dei risultati finali.

Per quanto riguarda il concetto proprio del audit, le revisioni interna ed esterna sono state create per rispondere alle frodi finanziarie che sono avvenute nel passato e, quindi, rafforzare le regolamentazioni già esistenti. Pertanto, l'audit è un processo di controllo dei dati finanziari e della contabilità di un'organizzazione che si è sviluppato nel tempo.

Inoltre, il loro ruolo di controllore, gli auditor interni ed esterni fanno un'analisi dell'attività annuale dell'azienda basandosi sui ricavi e sulle prestazioni e/o contratti eseguiti nell'anno. Ogni audit realizza quest'analisi secondo il suo proprio processo ma lo scopo è quello che alla fine entrambi conclusioni sull'anno passato e le prospettive future siano uguali o almeno coerente.

L'audit interno effettuando un controllo annuale su un tema specifico, analizza le cifre dei contratti ottenute (numero di contratti e importo) dell'anno in corso rispetto all'anno scorso. Mentre, l'audit esterno effettua un'analisi della gestione e delle convenzioni commerciali e, poi, realizza un confronto dei risultati ottenuti con quelli del mercato e dell'ambiente economico per mettere in prospettiva i risultati ottenuti dell'analisi propria dell'organizzazione.

Poi, in entrambi audit, le missioni sono sempre eseguite in squadra per più ragioni. Primo, i controlli richiedono molto lavoro quindi in modo di essere più efficiente e di non avere molte missioni in corso nello stesso tempo è meglio di effettuarle in gruppo. Secondo, la squadra è molto importante quando si rileva delle anomalie o dei malfunzionamenti perché permette di confrontare le nostre diverse opinioni rispetto alle anomalie e ai cambiamenti che dovrebbero essere messi in atto. In Francia, c'è un detto che dice che un audit si fa sempre con al minimo quattro occhi per essere sicuro di non fare degli errori.

In audit interno, a volte si può avere delle missioni che possono essere fatte da una sola persona come è accaduto per il mio primo controllo *parapheur*. Tuttavia, questo avviene solo per i controlli veramente semplici e rapidi da fare. In ogni caso, c'è sempre il resto della squadra che si interessa e segue l'avanzamento del controllo quindi, in realtà, possiamo sempre parlare di un lavoro di gruppo.

Una terza similarità del audit interno e quello esterno è la numerosità delle conoscenze necessarie da sapere per realizzare i controlli oppure la curiosità di scoprire ed imparare rapidamente delle informazioni di diversi campi. Infatti, come abbiamo visto nella parte sulle missioni che ho effettuato nei miei due tirocini, i controlli possono essere molto diversi gli uni dagli altri.

In audit interno, le conoscenze da avere sono tante diverse quanto il numero di dipartimento che si deve controllare. In effetti, le informazioni da trattare non sono le stesse quando si controlla le squadre di gestione e quelle delle risorse umane per esempio. In audit esterno, il campo delle conoscenze è ancora più ampio perché oltre a padroneggiare le informazioni relative alle diverse funzioni aziendali, l'auditor deve avere delle conoscenze sul settore di attività dell'entità da cui sta facendo la revisione. Quindi, più il portafoglio di clienti dell'azienda di revisione contabile è diverso più ci sono delle informazioni da sapere per effettuare i controlli.

Dopo, il lavoro di revisore è costituito da tre parti principali: una prima in cui si deve raccogliere il più di informazioni e documenti possibili per realizzare il controllo, una seconda in cui si svolge i controlli sul computer e una terza in cui si discute con le persone interessate dei risultati ottenuti. Pertanto, in entrambi tipi di audit, esiste una grande dimensione relazionale tra gli auditor e i dipendenti delle aziende.

In effetti, la maggior parte del lavoro di un revisore consiste nel capire i processi, i controlli e in generale capire come lavora il cliente. In audit, non si tratta solo di avere delle competenze e di proporre una soluzione standardizzata, si deve sempre adattarsi costantemente ai clienti e ai vari sviluppi per essere il più possibile pertinenti durante le missioni. Dunque, anche se è un lavoro tecnico, non si deve dimenticare l'aspetto relazionale essendo curioso e piacendo scambiare delle idee.

Per quanto riguarda l'importanza del audit sia interno che esterno è molto elevata per la direzione dell'azienda e da un punto di vista legale. Infatti, i due tipi di revisione permettono di assicurarsi della conformità delle procedure e delle informazioni finanziarie oppure gestionali.

Quindi, sono una garanzia per la direzione del buon funzionamento delle attività e dei processi dell'organizzazione.

Al livello legale, come l'abbiamo visto l'audit interno può essere indotto a controllare l'attuazione dei mezzi (nuovi processi, nuovi prodotti...) nei diversi dipartimenti interessati per rispondere alle esigenze di una nuova legge. Dal suo lato, la revisione esterna è quasi sempre destinata a rispondere alle obbligazioni legali delle aziende che superano le soglie di certificazione dei conti. Ho scritto "quasi sempre" perché è possibile che delle organizzazioni che non superano le soglie avvalgano degli auditor con l'obiettivo di identificare i punti di debolezza nella loro gestione e nelle loro procedure per, poi, migliorare quelli elementi individuati. Ma, in realtà, sono poche o inesistenti le aziende in questo caso, quindi, possiamo considerare che le aziende rispondono all'obbligazione legale.

Infine, anche per la presentazione dei risultati finali esistono delle similarità tra l'audit interno ed esterno. In entrambi casi, le conclusioni della missione sono presentate sotto forma di un rapporto ufficiale e una presentazione orale. In audit interno, la presentazione viene fatta dalla persona che ha eseguito il controllo ai manager dei dipartimenti interessati mentre in audit esterno la presentazione è realizzata dal revisore principale ai dirigenti dell'azienda, al direttore finanziario e talvolta al direttore contabile.

Figura 15: Tabella riassuntiva delle similarità tra gli audit interno ed esterno

	Audit interno	Audit esterno
Concetto di audit	Analisi dell'attività dell'azienda Controllo dei dati finanziari e dei processi di un'organizzazione	
Lavoro di gruppo	La maggior parte del tempo	Sempre in squadra
Conoscenze necessarie	Dalle normative e tutte le funzioni aziendali	Dalle normative, tutte le funzioni aziendali e i settori di attività specifici ad ogni azienda
Aspetto relazionale del lavoro	Con i dipendenti dell'azienda	Con i dipendenti delle varie aziende da controllare
Importanza dei controlli	Importanza dal punto di vista legale Assicurare la conformità dei processi ed informazioni ai dirigenti dell'azienda	
Presentazione dei risultati finali	Rapporto e presentazione orale ai manager dei diversi dipartimenti	Rapporto e presentazione orale ai dirigenti dell'azienda, al direttore finanziario e talvolta al direttore contabile

7.2.2. La complementarità

Al di là delle similarità definite nella parte precedente, esiste una complementarità tra le due funzioni di audit. In questa parte andiamo a vedere come l'audit interno agisce come complemento alla revisione esterna e viceversa. In modo generale, nelle aziende in cui esistono un dipartimento di controllo interno e dei revisori esterni, gli approcci e i lavori effettuati rispettivamente dai due tipi di auditor sono diversi rispetto alle aziende che hanno solo un revisore esterno oppure, in caso più raro, solo un controllore interno.

Le relazioni tra gli audit interno ed esterno devono essere organizzate in modo tale che il lavoro di ciascuno sia perfettamente identificabile ma è anche necessario che ognuno possa sfruttare il lavoro dell'altro. La complementarità tra le due funzioni avviene attraverso lo scambio dei rapporti rispettivi degli auditor interni ed esterni, la programmazione di interventi e di riunioni comuni nonché l'utilizzo di strumenti identici per alcune aziende.

In un primo tempo, vediamo come la revisione esterna completa l'audit interno. Anzitutto, il revisore esterno porta uno sguardo nuovo e indipendente ai problemi dell'azienda e, quindi, di conseguenza, può identificare i punti deboli che possono essere sfuggiti dall'attenzione del revisore interno.

Poi, il revisore esterno ha generalmente una vasta esperienza sulle tecniche moderne di audit e sui nuovi strumenti disponibili, lo che può essere benefico per gli auditor interni. Inoltre, basandosi sui lavori del audit interno, il revisore esterno può osservare dei miglioramenti possibili nelle sue missioni ed espandere, nello stesso tempo, le sue funzioni e competenze.

In alcuni casi, su richiesta del revisore esterno, l'audizione interna può realizzare delle missioni che inizialmente non fanno parte della sua pianificazione annuale dei controlli. Queste missioni sono rare e generalmente non richiedono molto tempo. Quando lavoravo a Generali, l'audit esterno ci ha chiesto di realizzare una missione eccezionale sulla procedura di controllo dell'identità delle persone che riscattano il loro contratto di assicurazione sulla vita. Questo controllo è stato implementato in diversi paesi in cui Generali opera a seguito dell'individuazione di numerose frodi di identità in varie compagnie assicurative nel mondo. L'obiettivo di questi multipli controlli nel mondo era di individuare se sono avvenute alcune frodi non individuate prima e, poi, di trovare la migliore soluzione per lottare contro queste truffe.

Basandosi sulle conclusioni generali del audit esterno, la direzione generale dell'organizzazione può decidere congiuntamente all'audizione interna di realizzare dei controlli dell'attività dell'azienda di un punto di vista più operativo per confermare i risultati ottenuti dai revisori esterni. L'obbiettivo essendo che il revisore interno giunge lo stesso giudizio e la stessa conclusione al livello operativo che l'auditor esterno a ricavato al livello generale.

Infine, i lavori e le conclusioni dei revisori esterni sono utili per la pianificazione delle missioni di audit interno perché permettono di evidenziare quali sono le zone più a rischio nell'organizzazione e le ultime problematiche incontrate durante l'esercizio precedente e non regolate. In base alle informazioni raccolte, l'auditor interno realizzerà dei controlli per assicurarsi della conformità dei punti ritenuti a rischio e del rispetto delle raccomandazioni emesse dal revisore esterno. Questi controlli saranno quindi un *follow-up* del lavoro svolto dal revisore esterno.

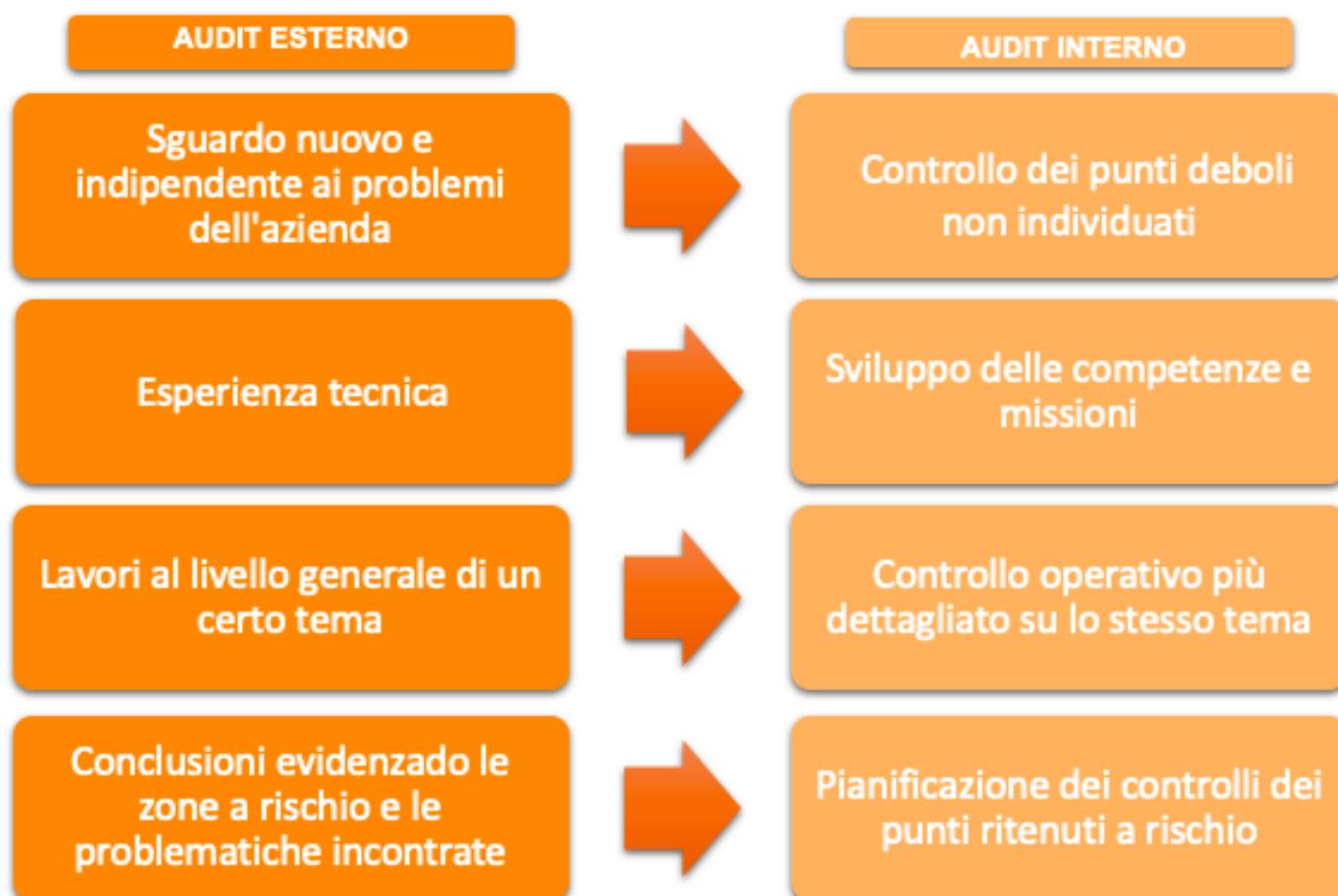


Figura 16: Schema riassuntivo delle complementarità del audit esterno al audit interno

Lo schema mostra in quale modo l'audit esterno completa l'audit interno. Sul lato sinistro, sono evidenziati i quattro principali punti del revisore esterno, al livello delle sue competenze e del

suo lavoro, che influenzano le missioni del auditor interno. Sul lato destro, sono riportati i benefici rispettivi dei quattro punti citati prima per il revisore interno.

In un secondo tempo, vediamo in quale modo l'audizione interna completa l'audit esterno. Innanzitutto, dalla sua posizione gerarchica nell'organizzazione, l'auditor interno conosce tutti i fatti significativi che sono avvenuti durante l'esercizio e che avranno un impatto sulla revisione dei conti. Il primo passo del revisore esterno è, quindi, di raccogliere tutte le informazioni disponibili dal dipartimento di controllo interno per preparare il suo programma di lavoro. A causa dei suoi obblighi deontologici, le informazioni fornite saranno sempre di alta qualità.

Una volta il suo piano di lavoro realizzato, il revisore esterno può chiedere al dipartimento di audit interno, se lo ritiene opportuno, il suo lavoro per basare la sua analisi su oppure per controllare l'accuratezza dei dati. Il lavoro della squadra interna può anche orientare il lavoro del revisore esterno permettendogli di capire come sono stati tratti alcuni dati e le differenze incontrate tra la gestione e la contabilità.

Inoltre, il revisore si basa sui risultati ottenuti dal audit interno per determinare la portata del suo controllo aggiuntivo che dovrà eseguire. Questo avviene, per esempio, nel controllo delle fatture non ricevute dall'azienda alla data di fine dell'esercizio. Queste fatture sono legate all'esercizio perché le merci sono state consegnate prima della data di fine di esercizio ma l'azienda non dispone delle fatture a questa data, dunque, le fatture sono contabilizzate in un modo specifico.

Generalmente, l'audit interno non verifica l'insieme delle fatture ma solo un campione e questo vale anche per l'audit esterno. Secondo i risultati rilevati dal controllo interno, il revisore esterno regola la numerosità del suo campione. Alla fine, nel suo rapporto, il revisore esterno scrive solo le conclusioni relative al suo proprio campione ma può comunque indicare che dei test simili sono stati realizzati dal audit interno.

Nei tre casi menzionati sopra in cui il revisore esterno si basa o si serve del lavoro del controllore interno, la sua responsabilità rimane la stessa cioè non è perché l'auditor esterno usa il lavoro di un auditor interno che le sue responsabilità sono condivise.

Infine, il revisore esterno si basa sulle conclusioni dell'audizione interna anche per quanto riguarda i controlli periodici su dei temi importanti. Infatti, del fatto che il revisore esterno

interviene solo una volta all'anno, non può effettuare dei controlli molto approfondito e preciso come l'audit interno che dispone di tutto l'anno per fare la sua missione. Pertanto, l'auditor esterno verifica un campione dei risultati ottenuti del audit interno interessandosi principalmente ai punti importanti per cui ci sono stati rilevate delle anomalie.

I controlli del audit interno semplificano, quindi, quelli del audit esterno che deve comunque controllare l'accuratezza e la validità dei risultati e delle conclusioni ottenuti dalla squadra di controllo interno.



Figura 17: Schema riassuntivo delle complementarità del audit interno al audit esterno

Lo schema mostra in quale modo l'audit interno completa l'audit esterno. Sul lato sinistro, sono evidenziati i tre principali punti del revisore interno, al livello delle sue competenze e del suo lavoro, che influenzano la missione del auditor esterno. Sul lato destro, sono riportati i benefici rispettivi dei tre punti citati prima per il revisore esterno.

7. Conclusione

Per concludere sul audit in modo generale, possiamo dire che le differenze e le similarità delle due funzioni di audit permettono di completarsi reciprocamente. Tuttavia, lo scambio di lavori, rapporti e informazioni tra i revisori interni ed esterni deve sempre essere fatto rispettando il principio di riservatezza di entrambe le funzioni.

Una altra cosa fondamentale da non dimenticare nella relazione delle due funzioni è che la separazione dei ruoli e dei compiti tra il revisore interno e quello esterno è essenziale e obbligatoria. Non si tratta di costruire una parete tra le due professioni nell'azienda perché troppa distanza sarebbe dannosa per la qualità e l'efficacia del lavoro di revisione nel suo insieme. Tuttavia, non si deve nemmeno incoraggiare troppa vicinanza, perché questo finirebbe per esaurire l'obiettività che ognuno deve mostrare. L'indipendenza dei revisori, e quindi la loro credibilità, è in gioco, che siano interni o esterni. Gli auditor interni ed esterni devono quindi essere sia vicini che lontani.

Infine, possiamo dire che entrambi audit sono necessari per il buon funzionamento dell'azienda e per garantire la sua sostenibilità. Invece, affinché l'azienda ottenga questi benefici finali, i dirigenti e gli auditor devono sviluppare tra di loro una relazione efficiente. L'aspetto principale di tale relazione è quello di stabilire una buona comunicazione durante tutto l'anno che si rinforza alla fine dell'esercizio al momento della certificazione dei conti.

Per concludere sulle mie esperienze di stage sono state molto appagante sia personalmente che professionalmente.

A livello professionale, questi tirocini mi hanno permesso di fare i primi passi nel mondo del audit interno ed esterno e di scoprire i diversi modi di lavorare in una multinazionale ed in un'azienda a taglia umana. Tutte le missioni mi hanno portato delle nuove competenze in diversi campi e mi hanno permesso di riflettere su varie situazioni, sviluppando così la mia metodologia e le mie capacità di analisi e sintesi. Le mie integrazioni nelle due squadre e la fiducia ricevuta mi hanno anche permesso di sentirmi a mio agio durante l'insieme dei miei stage e di realizzare le mie missioni prendendo delle iniziative durante i controlli e proponendo degli assi di miglioramento.

A livello personale, mi è piaciuto scoprire i due lati del audit e approfondire le mie conoscenze e competenze sia relazionali che metodologiche. Sono contenta e orgogliosa di aver potuto

partecipare pienamente alle missioni di controllo, di aver identificato dei punti di debolezza e di aver proposto dei miglioramenti che sono sempre stati presi in considerazione sia dai miei manager che dalle squadre di gestione oppure dalle aziende.

Queste due esperienze sono, quindi, state molto interessanti e mi hanno permesso di prendere una decisione sull'inizio della mia carriera professionale. In effetti, ho deciso di continuare a lavorare come revisore esterno ma in un'azienda di revisione più grande per beneficiare dei vantaggi che avevo trovato e apprezzato a Generali dal punto di vista della formazione ma anche al livello relazionale.

8. Bibliografia

i. Sitografia

Davide Marroccoli (maggio 2021). Articolo « Revisione contabile, cos'è, come funziona e cosa offre alle aziende » di economiafinanzaonline.it

Dizana (settembre 2019). Banche di imagine « Processus de schéma de vérification, concept d'entreprise » (Processo di schema di verifica, concetto di impresa) di 123fr.com:

Figura 1: “Schema del processo di audit”

Le captain (gennaio 2015). Articolo « Le scandale Enron pour les nuls et l'identification d'anomalies via la théorie des réseaux » (Lo scandalo Enron per i nulli e l'identificazione delle anomalie attraverso la teoria delle reti) di captaineconomics.fr:

Figura 2: A star has fallen, Enron share price \$

Julie DIEUMEGARD (ottobre 2014). Articolo « JEIC vous parle du développement de l'audit en entreprise ! » (JEIC parlavi dello sviluppo dell'audit nelle aziende!) di jeic.fr

Vito De Giglio (senza data). Articolo « Revisione contabile: cos'è e a cosa serve per le PMI » di andrewsaxspa.com

Senza autore (marzo 2016). Articolo « Audit externe de l'entreprise : définition, quand le réaliser et pourquoi ? » (Audit esterno nelle aziende: definizione, quando e perché realizzarlo ?) di petite-entreprise.net

M.E.F (maggio 2021). Articolo « I limiti per l'obbligo di nomina dell'Organo di controllo delle Società a responsabilità limitata » di studiomilane.it

Senza autore (marzo 2016). Articolo « Définition : l'audit externe » (Definizione : l'audit esterno) di petite-entreprise.net

Sandra Schmidt (maggio 2019). Articolo « Relèvement des seuils de nomination des CAC » (Aumento delle soglie di nomina del revisore contabile) di compta-online.com

The Generali Group (luglio 2020). Articolo « AT A GLANCE » di generali.com:

Figura 4: La distribuzione del Gross Written Premium di Generali nel mondo

The Generali Group (luglio 2020). Articolo « THE GENERALI GROUP » di generali.gr:

Figura 5: La presenza di Generali nel mondo

Bertrand Giboin (agosto 2016). Articolo « Les 4 facettes de la politique d'entreprise » (I 4 aspetti della politica aziendali) di e-marketing.fr:

Figura 6: I quattro aspetti della politica aziendale

Roberto Ercoli (dicembre 2020). Articolo « Le procedure di conferma esterna: la circolarizzazione » di larevisionelegale.it

Giuseppe Brusadelli (dicembre 2019). Articolo « Margine operativo lordo: cos'è e come si calcola » di farenumeri.it

La Rédaction (Giugno 2021). Articolo « Fin du télétravail obligatoire : un retour sur expérience en 10 chiffres » (Fino del telelavoro obbligatorio : un ritorno di esperienza a 10 cifre) di planete-business.com)

AFP, Business Insider (marzo 2021). Articolo « Les 18-24 ans ont plus de mal à vivre le télétravail et le jugent 'moins efficace' selon un sondage » (I 18-24 anni trovano il telelavoro più difficile e "meno efficace" secondo un sondaggio) di businessinsider.fr

- Figura 10: Statistici sull'efficienza in telelavoro dai lavoratori di tutte le età e solo dai giovani

La Rédaction (febbraio 2021). Articolo « Les chiffres clés du Baromètre Télétravail 2021 » (Cifre chiave del Barometro del Telelavoro 2021) di myhappyjob.fr

- Figura 11: I due principali motivi per lavorare in presenza

Le Figaro, AFP (marzo 2021). Articolo « Le télétravail a moins la cote chez les jeunes » (Il telelavoro è meno popolare tra i giovani) di lefigaro.fr

Léa Iribarnegaray (giugno 2020). Articolo « Si c'était imposé, ça serait pour moi un motif de démission » : les pièges du télétravail pour les jeunes salariés » (« Se fosse imposto, mi dimetterei »: le insidie del telelavoro per i giovani impiegati) di lemonde.fr

Dalale Belhout, novembre 2019. Articolo: « Bien-être au travail : bienfaits et impacts sur la motivation et la productivité des salariés » (Benessere sul posto di lavoro: benefici e impatti sulla motivazione e la produttività dei dipendenti) di digitalrecruiters.com

La Rédaction (febbraio 2019). Articolo: « Les chiffres clés du baromètre 2018 "Climat social et qualité de vie au travail" du Cegos » (Cifre chiave del barometro 2018 di Cegos "Clima sociale e qualità della vita sul lavoro") di myhappyjob.fr

- Figura 12: I tre pilastri del management

Frédéric Cuvelier (maggio 2021). Articolo: « Méthodologie de l'audit interne : quels outils ? » (Metodologia del audit interno: quagli strumenti?) di Focus performance pyx4.com

L-Expert Comptable (luglio 2021). Articolo: « Méthodologie d'audit : prise de connaissance, évaluation, rapport » (Metodologia di audit: scoperte, valutazione, rapporto) di l-expert-comptable.com

La finance (agosto 2009). Articolo: « L'audit interne et externe: différences et complémentarités » (L'audit interno ed esterno: le differenze e complementarità) di wikimemories.com

Senza autore (2019). Articolo: « Differenza tra audit interno e audit esterno » di it.gadget-info.com

ii. Realizzazione personale

Figura 3: Schema dell'organizzazione del controllo aziendale nel Gruppo Generali

Figura 7: La ripartizione dei collaboratori nel Gruppo Ferrua Ribes

Figura 8: Schema del processo di certificazione dei conti e delle missioni del revisore esterno

Figura 9: Azioni adottate in risposta alla numerosità dei dati e delle informazioni

Figura 10: Ciclo di un controllo grazie ad una matrice

Figura 13: Passi per sviluppare una buona collaborazione tra il revisore e l'azienda o il servizio controllato

Figura 14: Tabella riassuntiva delle differenze tra gli audit interno ed esterno

Figura 15: Tabella riassuntiva delle similarità tra gli audit interno ed esterno

Figura 16: Schema riassuntivo delle complementarità del audit esterno al audit interno

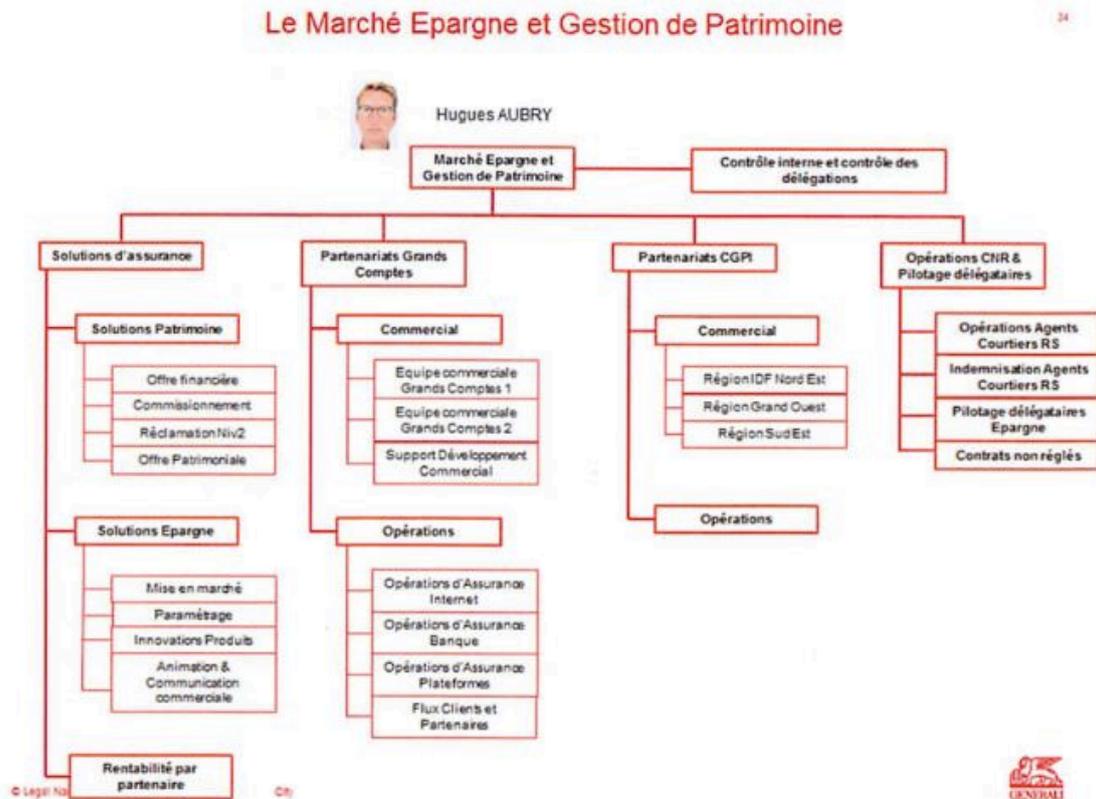
Figura 17: Schema riassuntivo delle complementarità del audit interno al audit esterno

iii. Documenti interni aziendali

Generali France (2020). Organigramma del mercato del risparmio e della gestione patrimoniale di generali.fr

9. Allegato

Organigramma del mercato del risparmio e della gestione patrimoniale



Organigramme du marché de l'Epargne et du patrimoine
(Generali, 2020)